Michael Ward

codecs

50 de tehnici esenţiale de MANAGEMENT

"Această carte este pentru dumneavoastră. FOLOSIȚI-O! Managementul poate fi înfricoşător, dar poate fi şi distractiv."

CLASS

50 DE TEHNICI ESENŢIALE DE MANAGEMENT

Michael Ward 1995

Coperta: Paul Istrate
Traducere: Cristina Panait
Redactor: Maria Şoimu
Culegere computerizată: Camelia Cazacu

© Michael Ward
© Editura CODECS

Toate drepturile de autor pentru versiunea în limba română au fost acordate, în exclusivitate, Editurii CODECS. Nici o parte din această publicaţie nu poate fi reprodusă, stocată sau transmisă în nici o formă, şi prin nici un mijloc electronic sau mecanic, inclusiv prin fotocopiere, înregistrare sau depozitare de informaţii, fără permisiunea editorului.

Publicat de:
Gower Publishing Limited
Gower House
Croft Road
Aldershot
Hampshire GU11 3HR
England

Gower
Old Post Road
Brookfield
Vermont 05036
USA

Ward, Michael
50 Essential Management Techniques
1. Title
658
ISBN 0-566-07532-6

0 DE TEHNICI ESENȚIALE DE MANAGEMENT

Michael Ward 1995

Editura CODECS
Editura CLASS
București, 1997

Pentru Michèle

Cuprins

Lista figurilor 9
Lista tabelelor 10
Prefață 11

PARTEA I Strategia managerială 15

1 **Sistemul deschis** 15
Cum să înțelegi mediul în care faci afaceri

2 **Analize SWOT** 19
Cum să-ți analizezi organizația

3 **Analiza părților interesate și a stabilirii rolului** 22
Administrarea relațiilor strategice

PARTEA a II-a Conducerea activităților de marketing 25

4 **Ciclul de viață al unui produs** 25
Cum să evaluezi vandabilitatea produsului tău

5 **Impactul participării pe piață asupra profitului** 28
Cum să determini ciclul profitabilității produsului

6 **Grila piață/produs** 31
Cum să-ți elaborezi strategia managerială

7 **Cei patru P** 34
Marketing tactic

8 **Caracteristicile și avantajele lor** 37
Cum să vindem ceea ce trebuie?

PARTEA a III-a Stabilirea prețurilor 40

9 **Curba cerere-ofertă** 40
Gestiunea cererii

10 **Elasticitatea cererii în funcție de preț** 43
Politica prețurilor

PARTEA a IV-a Conducerea activităţilor financiar-contabile 46

11 **Bilanţul** 46
Gestiunea activelor şi pasivelor

12 **Contul de profit şi pierderi** 49
Gestiunea profitului

13 **Previziunea fluxului de numerar** 52
Gestiunea numerarului

14 **Evaluarea oportunităţilor de investiţii** 55
Gestiunea investiţiilor

15 **Procesul de stabilire a bugetului** 58
Gestiunea bugetului

PARTEA a V-a Conducerea operaţiilor 61

16 **Sistemul închis** 61
Adăugarea valorii

17 **Ciclul de control managerial** 65
Controlul operaţiilor

18 **Şedinţele de lucru** 68
Controlul operaţiilor

19 **Echipele de acţiune** 72
Cum să soluţionezi probleme/aduci îmbunătăţiri

20 **Graficul Gantt** 76
Gestiunea proiectului

21 **Analiza pragului de rentabilitate** 80
Cum să-ţi măreşti profitabilitatea

PARTEA A VI-a Luarea deciziilor 84

22 **Arborele de luare a deciziei** 84
Soluţionarea problemelor şi luarea de decizii

23 **Metoda bilanţului** 88
Luarea celei mai bune decizii

24 **Cost de oportunitate/profit de oportunitate** 91
Cum să alegi oportunităţile?

PARTEA a VII-a Partea de calcul matematic 94

25 **Analiza Pareto** 94
Calculul probabilităţilor

26 **Distribuţia normală** 97
Calculele statistice

27 **Legea lui Zipf** 101
Relaţia dintre frecvenţă şi ordin

PARTEA a VIII-a Conducerea activităţilor de personal 104

28 **Motivaţia intrinsecă şi motivaţia extrinsecă** 104
Cum trebuie selectaţi experţii şi managerii

29 **Grila managerială** 109
Relaţiile cu oamenii şi distribuirea sarcinilor

30 **Priceperea de a organiza şedinţe** 113
Cum să organizezi o şedinţă

31 **Formarea echipei** 116
Formarea unor echipe eficace

32 **Rolurile în echipă** 119
Cum să realizezi echipe mai eficace

33 **Găsirea rolului potrivit** 122
Cum să stabileşti relaţii trainice cu cei din jur

34 **Luarea unei atitudini** 125
Aplanarea conflictelor

35 **Fereastra Johari** 129
Cum să afli ceea ce nici cel mai bun prieten nu-ţi spune

PARTEA a IX-a Învăţarea 132

36 **Diagramele păianjen** 132
Cum să-ţi faci propriul „brainstorming"

37 **Cuvinte cheie** 136
Cititul rapid

38 **Ciclul învăţării comportamentale** 139
Cum să înveţi din experienţă

39 **Grila cunoştinţelor** 142
Cum să identifici necesităţile de cunoaştere

PARTEA a X-a Autoconducerea 145

40 **Metoda Ivy Lee** 145
Gestiunea timpului

41 **Grila priorităţilor** 150
Cum să afli care sunt priorităţile

42 **Grila eficacitate/eficienţă** 152
Cum să fii mai productiv

43 **Curba performanţei** 155
Cum să vă optimizaţi performanţele

44 **Ciclul revenirii** 158
Soluţionarea crizelor

PARTEA a XI-a Administrarea schimbării 162

45 **Dimensiunea organizaţională** 162
Perioada de tranziţie într-o organizaţie

46 **Principiul repetiţiei** 165
Schimbarea sistemelor

47 **Formarea culturii** 168
Schimbările culturale

48 **Analiza câmpului de forţe** 171
Cum să faci faţă rezistenţei organizaţionale la schimbare

49 **Cultura personală** 174
Cum să faci faţă rezistenţei individuale la schimbare

50 **Curba angajamentului** 178
Cum să realizezi o schimbare reuşită

Index de tehnici 181

Lista figurilor

1.1 Sistemul deschis
3.1 Analiza părţilor interesate/stabilirii rolului
4.1 Ciclul de viaţă al produsului
5.1 Impactul participării pe piaţă asupra profitului
6.1 Grila piaţă/produs
9.1 Curba cerere/ofertă
10.1 Elasticitatea cererii în funcţie de preţ
15.1 Procesul de stabilire a bugetului
16.1 Sistemul închis
17.1 Ciclul de control managerial
19.1 Echipe de acţiune
20.1 Grafic Gantt
21.1 Analiza pragului de rentabilitate
22.1 Arborele de luare a deciziei
25.1 Analiza Pareto
26.1 Distribuţia normală
27.1 Legea lui Zipf
29.1 Grila managerială
30.1 Modul de şedinţă
33.1 Găsirea rolului
34.1 Conflict interuman
34.2 Luarea atitudinii şi rezolvarea problemei
35.1 Fereastra Johari
36.1 Diagrama „păianjen" în general
36.2 Diagramele „păianjen" în practică
38.1 Ciclul învăţării comportamentale
39.1 Grila cunoştinţelor
41.1 Grila priorităţilor
42.1 Grila eficacitate/eficienţă
43.1 Curba performanţei
44.1 Ciclul revenirii
45.1 Dimensiunea organizaţională
46.1 Principiul repetiţiei
47.1 Formarea culturii
49.1 Cultura personală
50.1 Curba angajamentului

Lista tabelelor

1.1 Influenţe pozitive şi negative
10.1 Preţ, volum şi cifră de afaceri
10.2 Elasticitatea preţului în practică
11.1 Bilanţul
12.1 Contul de profit şi pierderi
13.1 Previziunea fluxului de numerar
14.1 Evaluarea oportunităţilor de investiţii
18.1 Şedinţe de lucru
21.1 Analiza pragului de rentabilitate - cifrele
23.1 Metoda bilanţului
23.2 Un exemplu cu metoda bilanţului
24.1 Costul de oportunitate/Profit de oportunitate
48.1 Analiza câmpului de forţă

Prefaţă

Este un truism faptul că managerii nu au obiceiul să citească. Şi în mod sigur nu citesc atât cât ei înşişi şi-ar dori. Drept scuză se invocă oboseala, munca tiranică ce le amorţeşte mintea şi trupul; iar a deţine controlul -sau chiar a rămâne în mijlocul – jocului presupune o muncă serioasă. În particular, uneori chiar în public, mulţi manageri recunosc că nu sunt nici pe departe atât de eficace cât şi-ar dori să fie sau cum li se pare că ar trebui să fie. Dar cum pot remedia acest neajuns? La urma urmelor, timpul nu este de partea lor. Deşi educaţia managerială a făcut mari progrese în ultimii ani, de multe ori observ că totuşi nivelul său nu e mulţumitor. „Educaţia managerială este foarte bună", îmi spun adesea manageri de profesie, „dar nu şi pentru viaţă. În comparaţie cu ceea ce trebuie să ştie în viaţă un manager, ceea ce primim în învăţământ este adesea prea teoretizat. Viaţa de manager este foarte dezordonată."

Probabil că majoritatea managerilor au avut ocazia să-şi dea seama că viaţa de manager este într-adevăr dezordonată. Cât despre mine, în primii 7 ani în afaceri, nu am primit nici o urmă de educaţie sau instruire în domeniul managementului. Ba mai mult, am fost condamnat la extrema singurătate a celor care-şi conduc singuri afacerea. Eu eram şeful; nu aveam pe nimeni cu care să pot vorbi liber. Privind în urmă acei 7 ani îmi apar înspăimântători. A fost într-adevăr o perioadă grea. Dar, într-un fel sau altul am supravieţuit şi chiar am prosperat.

Anumite amintiri persistă în mintea mea, şi probabil că nu se vor şterge niciodată. Îmi amintesc cum odată am achiziţionat o curăţătorie şi, după câteva zile am remarcat îngrozit că structura preţurilor era absolut inconsecventă. De-a lungul anilor, predecesorul meu favorizase prea mulţi clienţi. Preţurile erau derizorii. Când l-am confruntat mi-a sugerat o majorare cu 5

procente, iar eu ştiam că, dacă nu aplicam o majorare cu 30 de procente eram falit în două luni. Şi, ca un făcut, eram chiar în mijlocul unei perioade de recesiune!

Singur, cu o sudoare de gheaţă de frunte, m-am aşezat să evaluez situaţia. Dacă nu făceam nimic, afacerea se ducea de râpă. În consecinţă, am fost nevoit să cresc preţurile. Dar cu 30%? Ce procentaj de clienţi aveam să pierd? Pe spatele proverbialului plic am început să fac câteva calcule. Nu auzisem până atunci de „şi dacă...?", dar exact asta făceam. Nu auzisem de elasticitatea cererii în funcţie de preţ (vezi „Stabilirea preţurilor") dar mă foloseam de ea. Mi-am dat seama că pierderea clienţilor îmi conferea timpul necesar pentru a atrage alţii de pe urma cărora să pot câştiga eventual mai mult. Deci, se prefigura un oarecare beneficiu, deşi n-aş descrie situaţia ca pe o tipică şansă de câştig (vezi „Luarea deciziilor").

Am supravieţuit. Preţurile au crescut cu 30% (în anumite cazuri chiar cu mai mult). Am pierdut cam 10% din clienţi. De fapt am pus la cale, fără ca atunci s-o fi ştiut ceea ce se cheamă un sistem standard de calculare a costurilor, în aşa fel încât am reuşit să asigur o consecvenţă internă a preţurilor. Astfel, dacă un client se plângea că i s-a pretins un preţ mai mare faţă de un alt client, eu îmi deschideam caietul cu socoteli şi îi arătam punct cu punct şi etapă cu etapă, cum ambele preţuri proveneau din acelaşi sistem standard. Astfel înlăturam toate nemulţumirile. Clienţilor nu prea le plăcea, dar în final au acceptat. Serviciile firmei erau ireproşabile, dar preţurile au continuat să crească; astfel că după 2 ani, crescuseră cu aproape 120%, eu îmi pierdusem 35% din clienţi şi am vândut afacerea cu peste dublul sumei cu care o achiziţionasem. În ciuda sfaturilor mele bine intenţionate, noul proprietar a adus-o la faliment printr-o proastă activitate managerială. Eu am folosit banii câştigaţi pentru a-mi întreţine studiile economice.

Studiile economice – la matura vârstă de 30 de ani – au fost o revelaţie, dar şi un şoc cultural. Eram înfometat după concepte, instrumente, tehnici ce puteau fi folosite în scopuri practice. Ca mulţi alţii, mi-am dat seama că materia era mai mult teoretică, dar nu-mi păsa. Aceasta era şansa mea de a ieşi din mlaştina ignoranţei, înainte ca aceasta să mă înghită. Din cauza acestui

pragmatism, necesar de altfel, am ajuns să înţeleg mult mai târziu adevărata valoare a concepţiilor cuprinse în tehnici. Fără concepte, suntem închişi în propria experienţă, fără a putea să ne detaşăm şi să învăţăm din ea. Ciclul învăţării comportamentale (vezi „Învăţarea") este esenţial pentru că este o tehnică ce ne învaţă cum să folosim conceptele pentru a putea învăţa din experienţă. Altfel, mai devreme sau mai târziu, suntem pierduţi. Aşa cum scria Santayana: „Cei ce nu învaţă din istorie sunt condamnaţi să o repete."

Anii au trecut. Am folosit termenii şi conceptele manageriale în scopuri practice şi i-am folosit tot mai mult în munca mea de consultant managerial, pentru a-i ajuta pe clienţii mei să profite din experienţe şi să-şi restructureze modul de a gândi – aşa cum a o fac Emile Ratón şi Michèle în „Managing decisions".

Altă amintire – legată nu de un client, ci de un coleg, Richard, căruia în mod neoficial îi eram şi consultant. Îmi amintesc cum stăteam într-o după-amiază cu el, enumerând concept după concept pentru a-l ajuta în raţionamentul său. Richard, un om foarte capabil şi mai vechi în meseria de manager, s-a uitat la mine, cam după al cincilea concept managerial şi m-a întrebat direct: „de unde ştii toate aceste lucruri?". Unele noţiuni le învăţasem în timpul studiilor sau le ştiam din alte surse, pe altele le inventasem chiar eu. Dar fusese un timp, de exemplu în timpul afacerii cu firma de curăţătorie, când nu ştiusem de conceptele pe care acum le folosesc cu atâta uşurinţă şi care atunci îmi păreau atât de străine şi totuşi atât de folositoare pentru cineva ca Richard – un om de o incontestabilă abilitate. În acea după-amiază îndepărtată s-a născut ideea acestei cărţi. Urma să fie o carte de concepte manageriale – tehnici practice – pe care oamenii să o poată folosi pentru a învăţa din experienţe şi a obţine beneficii concrete. Noţiunile urmau să nu fie însoţite de studii teoretice, urmau să fie istorisiri, selectate din propria mea experienţă, istorisiri ce aveau să fie la fel de haotice ca veritabila existenţă de manager. Aveau să fie fidele realităţilor vieţii.

Astfel a luat naştere această carte. Dacă aveţi o problemă anume, cum ar fi „Cum îmi analizez organizaţia?" căutaţi-o în capitolul aferent – „Strategia managerială".

Analog, dacă vreţi să ştiţi cum să soluţionaţi conflictele, căutaţi la „Conducerea activităţilor de personal". Fiecare structură prezintă tehnica respectivă, explică modul său de funcţionare şi o ilustrează printr-o „istorioară" legată de acel aspect al managementului - mă feresc să folosesc termenul temut de „studiu de caz". Veţi şti atunci în linii mari ce aveţi de făcut. Unde a fost posibil, am menţionat şi bibliografia, unde era un concept elaborat personal, nu există bibliografie, deşi nu ridic pretenţiile vreunui drept de proprietate. Ne inventăm şi reinventăm munca în mod continuu şi reciproc. Dacă cuiva i se pare că am întrebuinţat sau am interpretat greşit vreuna din tehnicile sale favorite, atunci îmi cer scuze. Însă tehnicile pot fi folosite în moduri diferite. Ceea ce mie mi se pare corect, s-ar putea ca dumneavoastră să nu vi se pară. Nu ezitaţi să folosiţi aceste tehnici în moduri diferite şi nu vă temeţi să creaţi unele proprii. Întotdeauna folosiţi ceea ce dumneavoastră vi se potriveşte cel mai bine.

Voi apela la toleranţa dumneavoastră. Managerii cu experienţă vor râde la vederea bilanţului, a conturilor de profit şi pierderi şi a analizei SWOT în această carte. Oare nu le cunoaşte toată lumea? Mă tem că nu. Mulţi manageri, de altfel capabili, sunt îngroziţi de latura financiară. Dacă această carte îi ajută să depăşească acest sentiment înseamnă că le-a fost de folos. Şi dacă într-o zi vă veţi confrunta cu o criză, veţi fi recunoscători că aţi citit despre curba de revenire; şi apoi, ştiaţi despre grila cunoştinţelor sau Legea lui Zepf? Şi nu este oare necesar să cunoaşteţi lucrurile pe care nici prietenii nu vi le spun – fereastra Johari? (Conducerea activităţilor de personal)

Nu cred că mai sunt multe de spus. Această carte este pentru dumneavoastră. Folosiţi-o! Cât despre cartea mea anterioară „De ce schimbarea culturală în întreprindere nu funcţionează... şi soluţii în acest sens" am încercat să scot la iveală adevărata viaţă a unui manager, cu toate aspectele sale. Managementul poate fi înfricoşător şi poate fi distractiv. Ne poate da momente îngrozitoare şi momente de imensă satisfacţie. Oricum ar fi nu avem decât de învăţat. Vă urez succes la învăţătură!

Michael Ward

PARTEA I
Strategia managerială

1. *Sistemul deschis*

Cum să înţelegi mediul în care faci afaceri?

În timp ce sistemul închis (descris în Partea a V-a, secţiunea 16) analizează organizaţia în funcţie de activităţile interioare, sistemul deschis face aceasta în funcţie de relaţiile cu influenţele externe. În general, în organizaţii există o tentaţie de durată a managementului de a se implica în conducerea de zi cu zi a activităţilor, astfel încât atenţia se concentrează pe latura internă în detrimentrul celei externe. De multe ori această tendinţă este accentuată şi de organizarea necorespunzătoare a timpului (vezi capitolul 41 – Grila de priorităţi).

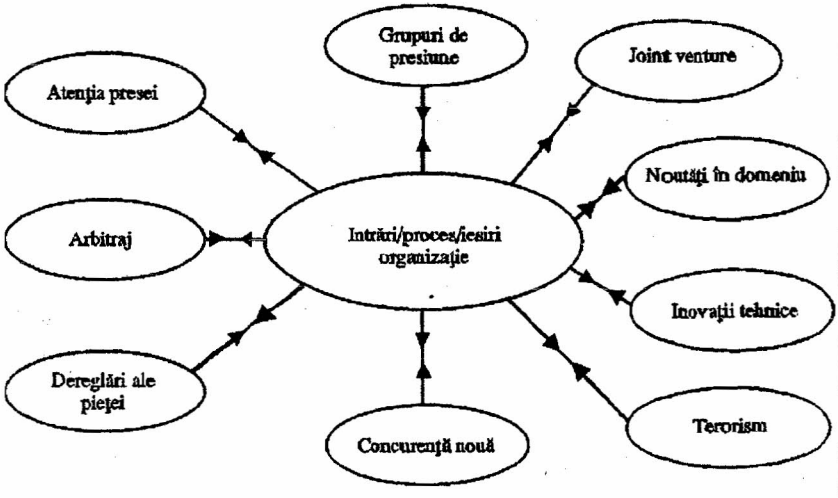
Conceptul de „sistem deschis" implică faptul că organizaţiile şi indivizii pot interacţiona cu un grup teoretic nelimitat de alte organizaţii şi indivizi. Astfel de interacţiuni pot reprezenta oportunităţi, ameninţări sau amândouă. Dacă aceste interacţiuni nu se află sub control, sau, şi mai rău, dacă jucătorii „cheie" nu sunt identificaţi din timp, s-ar putea ca organizaţia să nu mai aibă timp să acţioneze asupra punctelor sale slabe şi forte, pentru a reacţiona prompt, spre exemplu, la o concurenţă apărută pe neaşteptate sau pentru a face faţă unei oferte de preluare.

Strategia întreprinderii este deseori văzută ca o artă obscură. Eu consider strategia ca fiind un far de ceaţă într-o maşină care merge. Cu cât este mai bună lampa, cu atât lumina ei ajunge mai departe, cu atât mai mult arată, (din sistemul deschis), cu atât

mai puţine sunt şansele de coliziune cu ceva ascuns în ceaţă şi cu atât mai mari sunt şansele de a atinge scopul iniţial. Talentul, priceperea în cadrul strategiei întreprinderii nu garantează niciodată succesul, dar vor diminua simţitor probabilitatea de a suferi un eşec.

Cum să înţelegi mediul în care faci afaceri, prin sistemul deschis?

În cadrul unei întâlniri referitoare la strategii, cu directorii unei întreprinderi de chimicale, am început prin a le explica principiile sistemului deschis şi ale sistemului închis. Directorii admiseseră în prealabil că erau mult prea implicaţi în afacere. Aceasta se datora în parte structurii managementului care nu funcţiona cum ar fi trebuit; de asemenea se datora şi faptului că directorii lucrau mai mult ca şefi ai unor departamente strict operaţionale şi nu ca directori ai unei companii. Le-am arătat că organizarea necorespunzătoare a timpului accentua urgenţele în detrimentul obiectivelor importante, şi că urma să analizăm situaţia companiei lor în mediul extern, în cadrul sistemului deschis.



Schema 1.1 SISTEMUL DESCHIS

Le-am cerut directorilor să se gândească la influenţe externe şi am sugerat şi eu câteva. Apoi le-am cerut să le clasifice, ca fiind negative sau pozitive. S-a dovedit a fi o acţiune destul de dificilă în anumite situaţii. Spre exemplu, atingerea unui standard de calitate BS 5750/ISO 9000 a fost considerată şi cu influenţă negativă (pierderea clientelei în cazul în care nu se îndeplinea până la sfârşitul anului) dar şi cu influenţe pozitive (ajutându-i pe oameni să muncească într-un mod mai disciplinat).

Tabel 1.1 INFLUENŢE POZITIVE ŞI NEGATIVE

Pozitive	
– Fuziuni şi achiziţii	O şansă de a prelua o firmă rivală
– Joint ventures	Şansa formării unei societăţi mixte cu un concurent
– Inovaţia tehnică	Perspectiva unei noi metode de prelucrare mai eficiente
– Penetrarea pieţei	O şansă de a mări participarea pe piaţă prin reducerea costurilor unitare
Negative	
– Calitatea	Pierderea de clientelă prin neimplementarea la timp a standardelor de calitate
– Demografia	Fabrica a fost situată într-o regiune unde oferta de calităţi cheie este în scădere
– Legislaţia	Trecerea prin mulţimea de directive ale UE a luat mai mult timp din partea managementului superior, decât a îmbunătăţit valoarea afacerii
– Atenţia presei	Directorii au considerat că industria lor este în mod continuu considerată drept „ţap ispăşitor" de către mass-media, cu efecte negative asupra forţei de muncă, clienţilor, furnizorilor şi părţilor cu care aveau contracte

I-am rugat apoi să acorde note de la 0 la 10 pentru importanţă şi pentru urgenţă, fiecărei influenţe. (Conform acestui criteriu, nota negativă pentru BS 5750 a fost mult mai mare decât cea pozitivă, şi deci a fost considerată negativă.) Am considerat influenţe negative şi pozitive ca cele afişate în tabelul 1.1.

Ştiam acum care erau elementele cheie ale mediului la care trebuia să fim atenţi. Desigur, efortul nostru a fost numai un prim pas - dar cel puţin începuserăm să analizăm mediul nostru într-un mod sistematic.

Bibliografie

Ward Michael (1994), „*De ce nu funcţionează schimbările culturale în întreprindere... şi soluţii în acest sens*", Aldershot: Gower Publishing Ltd.

2. *Analiza SWOT**

Cum să-ţi analizezi organizaţia?

Analiza SWOT vede organizaţia din punctul de vedere a 4 atribute – forţa, punctele slabe, oportunităţi şi ameninţări. Este un acronim derivat de la iniţialele fiecăreia (în limba engleză – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

FORŢA: la ce este bună o organizaţie? Care este competenţa ei definitorie? Are oferte exclusive vis-à-vis de concurenţă? Obţine avantaje dintr-o situaţie, din participarea pe piaţă, sau din recunoaşterea publică? Forţa, puterea ei ar putea consta în forţa de muncă specializată, posesia de expertize tehnice relevante, de închirieri comerciale avantajoase, brevete protejate.

PUNCTE SLABE: la ce nu este bună o organizaţie? Sunt capacităţile ei învechite? Este ea obligată să funcţioneze în dezavantaj faţă de concurenţă? Este vulnerabilă din diferite puncte de vedere? Puncte slabe tipice ar putea fi clădiri şi echipamente vechi, practici de lucru restrictive, forţă de muncă necalificată, tehnologie ieşită din uz.

OPORTUNITĂŢI: ce oportunităţi există în mediu? Apar noi pieţe? Există posibilitatea unui boom în cerere? Factori ai macroeconomicului îmbunătăţiţi ar putea ajuta comerţul? Oare restructurarea agenţiilor de subvenţionare ar putea precede subvenţii de realocare mai generoase? Ar putea fluctuaţiile cursului de schimb şi dobânzile scăzute să ofere avantaje concurenţiale?

AMENINŢĂRI: ce ameninţări ar putea exista în mediu? Ar putea economia să intre într-o perioadă de recesiune? Pieţele internaţionale ar putea ridica bariere restrictive? Este industria

---

* S = Strengths – F
W = Weacknesses – S
O = Opportunities – O
T = Threats – A

într-un proces de contractare? A scăzut potenţialul de diversificare? Este organizaţia ameninţată tot mai mult de vandalism, crimă şi chiar terorism?

Cum să-ţi analizezi organizaţia utilizând analiza SWOT?

În cadrul seminarului pe tema „strategie" cu directorii companiei chimice (vezi 1 Sistemul deschis), am început prin a lua în considerare sistemul deschis şi sistemul închis. Am continuat apoi printr-un schimb liber de idei şi am clasificat influenţele externe în pozitive şi negative, după cum urmează:

Pozitive – fuziune şi achiziţii, joint venture, inovaţii tehnice şi penetrarea pieţei.

Negative –calitatea, demografia, legislaţia, atenţia mass-mediei.

Am sugerat atunci să efectuăm analiza SWOT a companiei. Dacă noţiunea de sistem închis şi deschis nu le fusese cunoscută, acum toţi ştiau ce este analiza SWOT. În câteva momente toată lumea făcuse conexiunile.

„Ce viclean!" chicotea Roger, directorul de vânzări. „Ai plănuit totul!" S-a întors spre colegii săi. „Ce altceva sunt influenţele pozitive şi negative din sistem, dacă nu oportunităţi şi ameninţări?"

„E adevărat", am răspuns, „oportunităţile şi ameninţările aparţin sistemului deschis, în timp ce forţa şi punctele slabe aparţin sistemului închis. Organizaţia există într-o stare de echilibrare dinamică între sistemul închis şi sistemul deschis.

Dacă o oportunitate, cum ar fi propunerea de a înfiinţa o societate mixtă, îşi găseşte corespondent şi într-un punct forte al întreprinderii, cum ar fi o flexibilitate operaţională ridicată, atunci desigur ea va avea mult mai multe şanse de a deveni realitate, decât dacă este asociată cu un punct slab, cum ar fi practicile restrictive. Analog, dacă o ameninţare, cum ar fi pierderea clientelei datorită standardelor de calitate ncorespunzătoare este cuplată

cu un punct slab, spre exemplu, incapacitatea de a face faţă schimbării, poate deveni dăunătoare; dacă, din contră, ameninţarea este asociată cu un punct forte, cum ar fi capacitatea de a face faţă schimbării în mod satisfăcător, se pot diminua pagubele. Secretul este permanenta schimbare internă, astfel încât punctele forte să poată acţiona în sensul minimizării ameninţărilor şi maximizării oportunităţilor. Punctele slabe vor exista întotdeauna, de aceea vor trebui depuse eforturi constante pentru a le depăşi. Sistemul deschis trebuie de asemenea supravegheat constant; acesta este în permanentă schimbare, şi, dacă nu ne schimbăm şi noi corespunzător, vom fi eliminaţi. Un avantaj cum ar fi protejarea brevetelor poate determina slăbiciuni, cum ar fi suficienţa sau mulţumirea de sine, în timp ce puncte slabe cum ar fi aprovizionarea necorespunzătoare poate fi făcută să aducă beneficii şi chiar puncte forte. Este un proces continuu."

„Şi acum să terminăm analiza SWOT clasificând punctele forte şi slăbiciunile şi făcând corespondenţa cu oportunităţile şi ameninţările. Cu cât ele se potrivesc mai bine, cu atât sunt mai mari şansele de succes. Zonele de nepotrivire corespund nevoilor de dezvoltare ale organizaţiei. Chiar dacă strategia începe cu idei divergente, ea va fi pusă în aplicare prin acţiuni convergente."

Bibliografie

Armstrong, M. (1986), „*Manual de Tehnici Manageriale*" („*A Handbook of Management Techniques*"), Londra: Kogan Page Ltd.

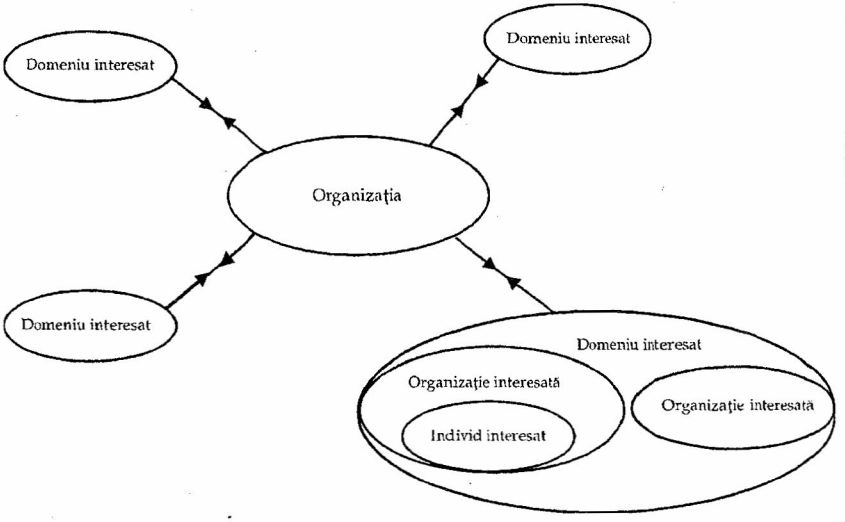
3. *Analiza părţilor interesate şi a stabilirii rolului*

Administrarea ralaţiilor strategice

Analiza părţilor interesate prezintă sistemul deschis în funcţie de indivizi, organizaţiile şi domeniile care sunt relevante pentru o organizaţie sau o persoană anume. Cu toate că în ultimă instanţă sistemul deschis reprezintă întregul univers, accentul se pune pe relevanţa văzută în termenii oportunităţilor şi ameninţărilor.

DOMENII INTERESATE – acestea pot fi fuziuni şi achiziţii, calitatea, informatica sau dezvoltarea de noi produse. Indiferent dacă sunt ameninţări sau oportunităţi, acestea sunt domenii de importanţă crucială pentru organizaţie.

ORGANIZAŢII INTERESATE – acestea ar putea fi furnizorii, clienţii, concurenţa, colaboratorii, partenerii în joint venture, contribuabilii, departamentele guvernamentale, organe care acordă subvenţii etc.



Schema 3.1 ANALIZA PARŢILOR INTERESATE/STABILIREA ROLULUI

INDIVIZI INTERESAŢI – aceştia ar putea fi *analistul investiţiilor*, directorul executiv, ziariştii sau cei care fac planificarea muncii.

STABILIREA ROLULUI – după identificarea părţilor interesate cheie, după domeniu, organizaţie, individ, stabilirea rolului consideră relaţiile dintre astfel de părţi interesate cheie şi noi. Administrarea sistemului deschis înseamnă de fapt administrarea relaţiilor cu părţile interesate în funcţie de rolul acestora – adică anticipare reciprocă. Urmând un proces sistematic de analiză a părţilor interesate şi a stabilirii rolului acestora, natura unor astfel de anticipări reciproce devine mult mai clară.

Administrarea relaţiilor strategice prin analiza părţilor interesate/stabilirii rolului

În cadrul seminarului cu directorii companiei chimice (vezi 2 Analiza SWOT), am trecut de la analizarea sistemului deschis în contextul oportunităţilor şi ameninţărilor, la analizarea sistemului închis în contextul punctelor forte şi al punctelor slabe. Aveam acum o analiză SWOT completă şi trebuia să îndeplinim sarcina de a îmbunătăţi punctele forte pentru a exploata oportunităţile şi a minimiza ameninţările prin anularea punctelor slabe. Clienţii mei erau oameni capabili şi practici, obişnuiţi să analizeze problemele în amănunţime şi să le atace cu hotărâre. S-a dovedit în curând totuşi, că erau departe de a fi obişnuiţi să facă faţă relaţiilor cu reprezentanţi ai unei organizaţii externe, şi mai ales cu adversarii. În acest scop, le-am cerut să efectueze o analiză a părţilor interesate în ceea ce priveşte ameninţările. Două domenii au fost identificate - cel al mediului înconjurător (compania avea probleme cu poluarea) şi Oraşul (compania devenise în curând societate publică cu răspundere limitată PLC - public limited company). Domeniul mediului înconjurător includea organizaţii implicate în protecţia mediului, politică, mass-media, în timp ce Oraşul includea organizaţii din domeniul instituţional financiar şi mass-media. În cadrul fiecărui domeniu existau organizaţii şi indivizi interesaţi-cheie.

„Fie că vă place sau nu", am spus „trăim într-o lume complexă, cu numeroase forţe care ne influenţează. Am identificat segmentele ameninţătoare ale sistemului deschis, ca fiind două domenii, şi le-am prezentat în funcţie de componentele ce le alcătuiesc, respectiv organizaţii şi oameni. Oricare ar fi situaţiile voastre strategice, va trebui să întreţineţi relaţii cu aceşti oameni, care constau în negocierea de roluri avantajoase pentru ambele părţi şi realizarea de rezultate acceptabile. Să începem prin a scrie pentru fiecare domeniu, organizaţie sau persoană interesată ce aşteptăm de la ele şi care sunt aşteptările lor în ceea ce ne priveşte.

O dată acestea făcute, am identificat zonele de conflict actuale şi potenţiale, care necesitau soluţionare (spre exemplu cu grupurile de protecţie a mediului) şi oportunităţile (spre exemplu cu un grup de investitori). Acum aveam un plan de acţiune. Mediul era mult mai puţin amorf decât înainte. Lumina noastră strategică îşi tăia drum prin ceea ce fusese înainte o ceaţă impenetrabilă.

Bibliografie

Handy, Charles (1976), „*Understanding Organizations*", Penguin Books Ltd.

PARTEA a II-a
Conducerea activităţilor de marketing

4 Ciclul de viaţă al unui produs

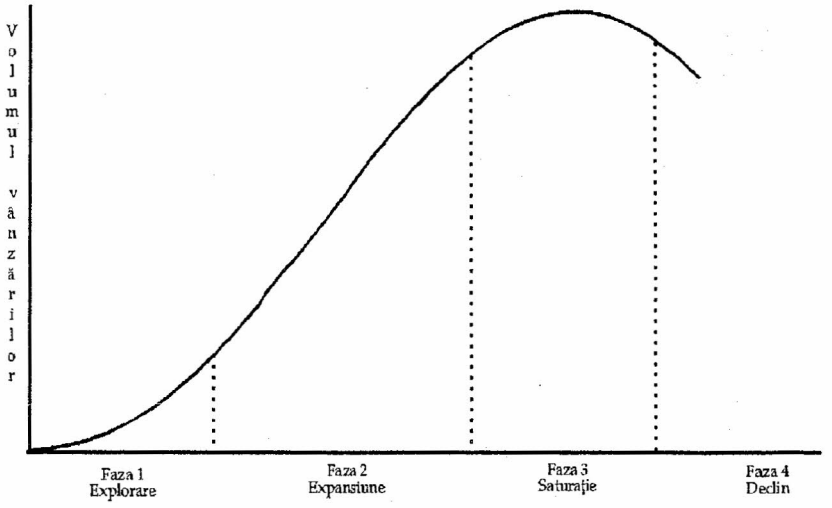
Cum să evaluezi vandabilitatea produsului tău?

Ciclul de viaţă al unui produs arată că viaţa sa pe piaţă, adică durata produsului pe care oamenii vor dori să-l cumpere, are cel puţin 4 faze.

FAZA 1 este o fază inovatoare şi exploratoare. Produsul este inventat şi/sau în curs de realizare. Puţini oameni l-au cumpărat efectiv. De obicei produsul este foarte scump -deoarece costurile de dezvoltare trebuie recuperate. Un exemplu de produs aparţinând primei faze ar fi cel al aparatelor video în anii '60. Unii oameni chiar le aveau atunci!

FAZA 2 reprezintă o expansiune a cererii. Posesorii produsului sunt tot mai mulţi. Deţinerea acestui produs fusese de interes minoritar; acum piaţa aşa-zisă „de masă" se dezvoltă. Un exemplu concludent ar fi cel al aceloraşi aparate video în anii '80.

FAZA 3 reprezintă saturaţia pieţei. Mulţi oameni deţin acest produs. Producerea lui este profitabilă deoarece costurile iniţiale de dezvoltare şi realizare au fost absorbite. Cu toate acestea, competitorii intră pe piaţă. Calităţile manageriale sunt foarte căutate. Un exemplu de produs în faza 3 ar fi fulgii de porumb – nu mai e nevoie să spun cu cine?



Schema 4.1 CICLUL DE VIAȚĂ AL UNUI PRODUS

FAZA 4 este o fază de declin. Piața este la saturație și dorește altceva, cere produse de calitate superioară. Nu sunt mulți cei care mai doresc acest lucru. Ca urmare, produsul este relativ ieftin. Un exemplu ar fi televizoarele alb-negru în anii '90.

Cum să evaluezi vandabilitatea produsului tău utilizând ciclul de viață al produsului

James Hinton aparținea celei de-a cincea generații a familiei Hinton care se implicase în afacerile familiei.

Agendele Hinton fuseseră renumite timp de decenii. George Bernard Shaw, ca și Winston Churchill lăudase virtuțile agendei Hinton. 150 de ani după ce George Hinton înființase afacerea în Leeds, agendele sale, cu același nume, erau încă produse în număr de milioane. Acest lucru totuși nu era de mare ajutor pentru James, care se confruntase cu costuri ridicate de producție și cu o concurență puternică.

Consiliul a fost convocat pentru a discuta ce s-ar putea face. Membrii mai în vârstă ai familiei au fost șocați când l-au auzit pe

tânărul Jeremy Hinton declarând senin: „Agendele! – s-a terminat cu ele; sunt de domeniul trecutului. Nici mort nu aş cumpăra şi cred că nimeni din cei pe care îi cunosc nu ar face-o. De aceea trebuie să ne orientăm spre" – şi scoase o agendă multifuncţională din buzunar, agitând-o în faţa lor.

La o şedinţă următoare pe teme de strategie, consultantul managerial a cerut consiliului să-şi plaseze agendele pe o curbă a ciclului de viaţă al produsului. După discuţii, aceştia le-au situat în faza 3 – saturaţia pieţei. Li s-a cerut apoi să plaseze pe aceeaşi curbă agendele multifuncţionale. Fără să mai eziste, de data aceasta, au ales faza 1. „Dacă urmaţi calea agendelor multifuncţionale" – a arătat consultantul – „vă veţi afla în faza 1 – costuri de dezvoltare ridicate datorate unor tehnologii despre care nu ştiţi nimic, şi o piaţă restrânsă, care abia se formează. Dacă veţi continua cu agendele atunci beneficiaţi de o piaţă vastă – oameni din întreaga lume cunosc şi le plac agendele Hinton. Problema în acest caz va fi să-i faceţi să plătească. O fabricaţie mai eficientă va reduce costurile unitare, iar marketingul inteligent al numelui Hinton va impune preţuri „premium".* Rezultatul? Profitabilitate crescută, păstrarea dividendelor şi a veniturilor necesare susţinerii dezvoltării de noi produse. Deci", i-a provocat el „ce alegeţi – riscurile fazei 1, sau teritoriul cunoscut din faza 3?".

„Astfel privite lucrurile", a confirmat Roderick Hinton, „nu prea avem de ales." Chiar şi Jeremy a încuviinţat.

Bibliografie

Kotler, P. (1983), „*Principles of Marketing*", 2nd Edn., New York: Prentice-Hall Inc.

* Preţ „premium" = preţ practicat de un producător atunci când cererea de produse este foarte mare, permiţându-i astfel să stabilească un nivel convenabil al preţului.

5. Impactul asupra participării pe piaţă asupra profitului

Cum să prezinţi grafic ciclul profitabilităţii?

Impactul participării pe piaţă asupra profitului analizează cele 4 faze ale participării pe piaţă al produsului, în funcţie de profitabilitatea lor.

Faza 1 este faza în care participarea pe piaţă este scăzută dar în creştere. Produsele din această fază sunt cunoscute sub numele de „copii problemă". Ca şi în cazul copiilor problemă din viaţă, trebuie să li se acorde multă atenţie. Spre deosebire de aceştia însă, managerii trebuie să decidă dacă eforturile în continuare sunt justificate. Numai câţiva „copii problemă" ajung în fazele următoare. Un exemplu de „copil problemă" care nu a ajuns în faza următoare este maşina electrică a lui Clive Sinclair – un concept mult prea înaintat pentru epoca sa.

Faza 2 este faza în care participarea pe piaţă este mare şi într-o creştere rapidă – visul oricărui producător! Preţuri „premium" (pentru produse cu cerere mare) pot fi practicate, viitorul este roz. Produsul aproape că se vinde singur; ca urmare calităţile de marketing pot fi mai puţin importante. Produsele în această fază sunt cunoscute ca „stele" spre exemplu aparatele video la sfârşitul anilor '70.

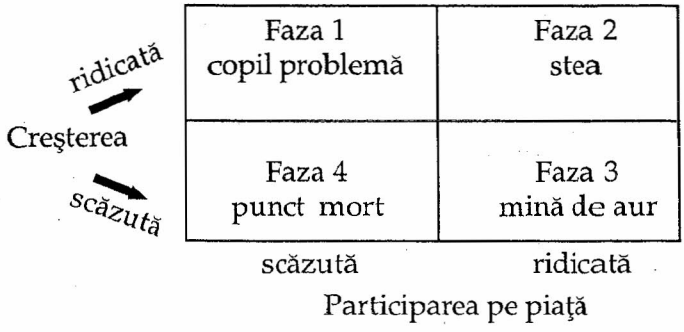


Fig. 5.1 IMPACTUL PARTICIPĂRII PE PIAŢĂ ASUPRA PROFITULUI

Faza 3 este faza în care se înregistrează o scădere a participării în cadrul unei pieţe vaste însă. Deoarece costurile de dezvoltare au fost de mult compensate, aceasta poate fi o fază de imensă profitabilitate. Dar atenţie! Concurenţa va invidia o asemenea reuşită. Calităţile necesare în marketing sunt acum de o importanţă esenţială. Produsele din faza 3 sunt cunoscute, pe bună dreptate, ca fiind „mine de aur". Astfel de „mine de aur" sunt aparatele video, camerele video, computerele din anii '80.

Faza 4 – faza în care atât dimensiunea pieţei cât şi participarea sunt în declin. Eveniment descumpănitor, care poate zădărnici calităţile oricărui responsabil cu marketingul. Produsele în faza 4 sunt numite şi „punct mort". Un „punct mort" tipic sunt televizoarele alb-negru. Mie chiar îmi plac de fapt; dar se pare că altora nu.

Fazele 1, 2, 3, 4 ale impactului participării pe piaţă asupra profitului, corespund în linii mari fazelor 1, 2, 3 şi 4 ale ciclului de viaţă al produsului. Cele două concepte, deşi separate, se completează reciproc, sunt complementare.

Cum să determini ciclul profitabilităţii produsului, utilizând impactul participării pe piaţă asupra profitului

La întâlnirea în scopul stabilirii strategiei pe piaţă (vezi 4 Ciclul de viaţă al produsului), familiei Hinton i s-a cerut de către consultantul managerial să ia în considerare produsele existente şi pe cele viitoare din punctul de vedere al impactului participării pe piaţă asupra profitului.

„Ideea este să acceptăm că produsele au nivele diferite de profitabilitate în fiecare fază din ciclul lor de viaţă. Ca urmare, cea mai bună abordare a problemei este elaborarea unei strategii de marketing care să fie orientată spre un portofoliu al „copiilor problemă", „stelelor" şi „minelor de aur". Deşi îmi plac câinii", admise consultantul „mi-e teamă că în acest caz, trebuie identificaţi şi înlăturaţi; nu este loc pentru ei în marketingul modern" [joc de cuvinte în lb. engl. „dog" = câine; punct mort].

„Deci noi cum rămânem?", a întrebat Charles Hinton. „Agendele sunt desigur „mine de aur". Ştim totul despre ele. Indiferent ce facem, mai devreme sau mai târziu, ele vor ajunge „puncte moarte". Agendele de adrese sunt în acest moment „stele". Vechea gamă de agende îmbrăcate în pânză era un „punct mort" pe care l-am eliminat acum câţiva ani. Cât despre „copii problemă", din păcate nu văd nici unul."

„Agendele îmbrăcate în piele sunt mine de aur" a fost de acord James Hinton. „Nu cred însă că am reuşit să le menţinem astfel, printr- un marketing inteligent. Să luăm cazul Bibliei; încă se mai vând. Sunt sigur că există încă multe posibilităţi neexploatate în cazul agendelor."

„Sunt de acord", i s-a alăturat şi consultantul. „Agendele Hinton mai au un drum lung de parcurs. În acest moment, cu agendele de adrese, putem vorbi despre un „copil problemă" care a ajuns „stea". Dar trebuie să fabricăm mai mulţi „copii problemă", dintre care unii vor deveni „stele", alţii nu. Cu toate că agendele electronice reprezintă un risc prea mare, după părerea mea, ce ne opreşte să privim puţin piaţa normală de agende multifuncţionale? La urma urmelor tot din piele şi hârtie sunt făcute.

„Cel mai bun mod de a privi problema este probabil să considerăm că suntem capabili să proiectăm, să fabricăm şi să distribuim produse de lux din piele şi hârtie – produse pe care oamenii obişnuiesc să noteze, evenimente, să facă planificări şi să-şi organizeze activitatea. În acest caz există mulţi potenţiali „copii problemă" – agende multifuncţionale, agende specializate, mape de documente, pentru a menţiona numai câteva.

Trebuie să construim pe baza calităţilor noastre de bază pentru a realiza un portofoliu al „copiilor problemă", „stelelor", „minelor de aur", şi pentru a le susţine pe fiecare cu experţi în marketing corespunzători. Avem nevoie de produse profitabile, în nici un caz de „puncte moarte"."

Bibliografie

Kotler, P. (1983), „*Principles of Marketing*", 2nd Edn., New York: Prentice-Hall Inc.

6. Grila piaţă/produs

Cum să-ţi elaborezi strategia managerială?

Grila piaţă/produs ia în considerare 4 posibile combinaţii dintre piaţă şi produs, în funcţie de existenţa sau noutatea fiecăreia.

Cadranul I: – reprezintă un teritoriu cunoscut – produse existente într-o piaţă existentă.

Cadranul al II-lea: – aici este introdus un produs nou pe o piaţă existentă deja. Cunoaştem piaţa, dar nu ştim cât de bine va fi primit noul produs. Situaţia este deci mai nesigură decât în cadranul I.

Cadranul al III-lea: – aici sunt introduse produse existente pe o piaţă nouă. Din nou, situaţia este mai nesigură faţă de cea din cadranul I. Este inversul situaţiei din cadranul al II-lea. Cunoaştem produsul, dar nu cunoaştem piaţa.

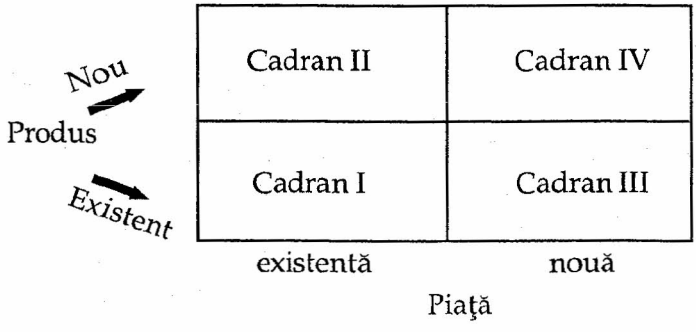


Fig. 6.1 GRILA PIAŢĂ/PRODUS

Cadranul al IV-lea: – aici sunt introduse produse noi pe o piaţă nouă. Este de departe cel mai nesigur cadran, căci nu numai că nu cunoaştem produsul, dar nu cunoaştem nici piaţa. Cadranul al IV-lea este pentru nebuni şi pentru curajoşi.

Cum să-ţi elaborezi strategia managerială utilizând grila piaţă/produs

În timpul seminarului cu familia Hinton pe teme de strategie managerială (vezi 5 Impactul participării pe piaţă asupra profitului), consultantul managerial care conducea întâlnirea a introdus noţiunea de grilă piaţă/produs. El a explicat cele 4 cadrane şi le-a cerut membrilor familiei Hinton să-şi includă produsele în cadranele cărora ei considerau că le aparţin.

„Ei bine, în mod cert, agendele noastre sunt produse existente pe o piaţă existentă" a observat James Hinton. „Agendele de adrese ar fi produsele noi pe o piaţă existentă. Şi până acum am avut rezultate satisfăcătoare", a mai murmurat. „Agendele multifuncţionale ale lui Jeremy par a fi produse noi pe o piaţă nouă", a continuat el cu vădit dezgust. „Dar despre produse existente pe pieţe noi, ce-mi puteţi spune" a întrebat consultantul. „Hmm... aveţi dreptate, din punctul acesta de vedere" zise James.

„Când oamenii vorbesc despre pieţe mature, inevitabil se gândesc la diversificare" a arătat consultantul. „Aproape întotdeauna, oamenii sunt tentaţi de diversificarea produselor şi a pieţelor, adică de cadranul al IV-lea – produse noi, piaţă nouă. Dar cadranul acesta este foarte periculos – nesiguranţa pieţei este dublată de nesiguranţa produsului. Ceea ce este o ironie este că deplasarea în cadranul IV este numai rareori necesară."

„Agendele Hinton sunt renumite în întreaga lume", a continuat el. „Şi eu am una" a recunoscut. „Am avut o agendă Hinton din momentul în care mi-am permis să o cumpăr. Dar tocmai aici este problema. Priviţi în jur, domnilor. Cu excepţia lui Jeremy nici unul dintre noi nu mai este în prima tinereţe. Dacă vom continua

să ne bazăm pe piaţa existentă, vom vedea cum vom începe să vindem agende unui număr tot mai mic de oameni în vârstă. Jeremy susţine că agendele sunt de domeniul trecutului. Nu sunt de acord! Eu cred că oamenii vor folosi agende de hârtie peste 20 de ani, când agendele eletronice de astăzi vor fi nişte dinozauri tehnologici jenanţi. Sarcina noastră este să-i convingem pe cei din generaţia lui Jeremy că este „chic" să aibă o agendă Hinton, să-i convingem că pielea şi hârtia de calitate sunt mai estetice decât o agendă electronică fără suflet. Astfel vom avea vânzări în cadranul al III- lea -produse existente pe pieţe noi. Putem continua dezvoltarea altor produse estetice din piele şi hârtie, cum ar fi agendele de adrese, pentru cadranul al II-lea -produse noi pe pieţe existente. Bineînţeles, nu trebuie să neglijăm nici poziţia noastră principală, din cadranul I -produse existente pe o piaţă existentă. Şi dacă trebuie să ne aventurăm în cadranul IV, produse noi pe pieţe noi, de ce nu agendele de adrese Hinton pentru tipi duri?" La aceasta, toată lumea a murmurat. Chiar şi vădit necăjitul Jeremy a zâmbit forţat.

Bibliografie

Ansoff, H.I. (1965), „*Corporate Strategy*", New York: McGraw-Hill Book Co.

7. CEI PATRU „P"

Marketing tactic

Cei patru „P" ai tacticilor de marketing sunt:
1. Produs
2. Preţ
3. Promovare
4. Piaţă

Produsul: vindem noi oare produsul potrivit pieţei lui de destinaţie? Care este cererea pentru produsul nostru? Cum ştim când această cerere există? De ce există această cerere? Care ar putea fi cauzele care ar determina modificări ale cererii? Bunul simţ practic ar putea sugera o piaţă pentru bikini în Bahamas şi impermeabile în Wester Ross. Dar ce-ar fi dacă am vinde bikini în Wester Ross şi impermeabile în Bahamas? Să nu facem presupuneri. Să încercăm să aflăm.

Preţul: este oare preţul practicat de noi corespunzător pieţei destinate? Este prea ridicat sau prea scăzut? Care este oare dependenţa cererii faţă de preţ (vezi Partea a III-a „Stabilirea preţurilor")? Care ar putea fi efectul discounturilor, reducerilor de preţ sau a altor oferte speciale? Cum va vedea piaţa de destinaţie produsul nostru din punctul de vedere al preţului? Legume relativ ieftine pot fi apreciate în mod pozitiv de femei cu un buget limitat, în timp ce o rochie ieftină poate fi apreciată negativ de aceleaşi femei. Sau invers. Să nu facem presupuneri.

Promovarea: cum vom face cunoscut produsul nostru pe piaţa de destinaţie? Prin cuvinte? Da, este simplu, dar este oare suficient? Publicitatea prin canalele de televiziune pentru un serviciu de îmbunătăţire a muncii casnice atinge mulţi oameni – dar câţi dintre ei vor deveni piaţă de destinaţie? Care este rolul ziarelor, revistelor, publicaţiilor economice, relaţiilor publice sau telemarketingului? Care combinaţie între toate aceste mijloace de mass-media ar trebui să o alegem?

Piaţa: unde ar trebui aceasta să fie situată? Are vreo importanţă? Şi dacă da, de ce? Vor veni clienţii la noi sau vom merge noi la ei? Cât de important este un loc de parcare? Sau orice altă formă de acces cum ar fi staţia de metrou spre exemplu. Dar dacă strada este cu sens unic? Cât de important este comerţul stradal? Locaţia corectă pentru un supermarket poate fi diferită de cea a unui „boutique" cu mărfuri de calitate.

Markegintul tactic – Cei patru „P"

Dave şi Joe intenţionau să deschidă un mangazin de echipamente pentru sporturi în aer liber în Manchester. Amândoi practicau astfel de sporturi -alergări, ascensiuni pe munte, alpinism, ski, canoe şi jogging. Erau deci familiarizaţi cu produsele. Ei începuseră de altfel vânzarea acestui tip de produse cu câţiva ani în urmă când deschiseseră un mangazin de articole destinate alpiniştilor, în North Wales. Apoi, deschiseseră unul similar şi în Derbyshire. Magazinul din Manchester urma să fie al treilea. Deşi marketingul pentru primele două magazine fusese în mare măsură intuitiv („În ambele cazuri, cunoşteam zona şi clientela", admise Dave), în cazul deplasării la Manchester, au simţit nevoia unei abordări mai profesionale a marketingului.

„Există un scop bine definit pentru deschiderea unui alt magazin de articole sportive în Manchester" accentuă Dave. „De multe ori mă întâlnesc cu alpinişti din Manchester, care îmi spun că ei cumpără echipament în Altrincham şi Sheffield, când de fapt ar trebui să-l cumpere în Manchester."

„E adevărat", zise şi Joe. „Am studiat şi eu alternativele. La ora actuală, poţi să cumperi de la trei maagazine de acest profil. Dar nici unul nu are ceea ce îi trebuie unui alpinist profesionist. Şi ştim doar cât de pretenţiosi sunt ei."

„Există mulţi alpinişti în Manchester şi putem efectua un studiu de cercetare a pieţei pentru a afla cu exactitate câţi sunt şi care este totalul cheltuielilor anuale", a continuat Joe. „Cred că ar trebui să ne specializăm în echipament de înaltă calitate destinate alpiniştilor. Ştim că în Wales s-au vândut bine canoe-le, iar în

Derbyshire – skiurile. Dar Manchester-ul are deja astfel de magazine. Nu dorim să intrăm în concurenţă cu ele; nu am putea să satisfacem pe toată lumea în mod profitabil."

După discuţii de durată, Dave şi Joe au căzut de acord să vândă numai articole de alpinism, dar să stocheze o gamă largă de produse pentru începători, ca şi pentru profesionişti. „Astfel, îi vom încuraja pe începători să devină clienţi permanenţi", a subliniat Joe. „Putem practica preţuri „premium", dar nu exagerate; pentru profesionişti nu va fi o problemă, dar echipamentele de bază trebuie să fie relativ ieftine. Astfel, am asigurat produsul şi preţul pentru moment."

Promovarea a fost relativ uşoară – prin reviste de alpinism pentru piaţa generală şi o petrecere (cocktail) de deschidere pentru oricine dorea să participe. „Astfel toată lumea va şti măcar unde să ne găsească", a declarat Dave. „Nu cred totuşi că lucrurile sunt atât de simple", a replicat Joe. „Avem de ales între 3 zone. Prima este în centru, care este foarte convenientă pentru angajaţi, dar este foarte scumpă şi nu au locuri de parcare. A doua este la periferie, este foarte ieftină şi cu posibilităţi de parcare satisfăcătoare, iar al treilea spaţiu se află la o oarecare distanţă de centru, cheltuielile sunt medii, iar parcarea limitată." În cele din urmă a fost aleasă a treia alternativă, reprezentând al patrulea P.

Bibliografie

Kotle, P. (1980), „*Principles of Marketing*", 2nd Edn., New York: Prentice-Hall Inc.

8. *Caracteristicile şi avantajele lor*

Cum să vindem ceea ce trebuie?

Diferenţa între caracteristici şi avantajele acestora este esenţială pentru procesul de vânzare. Vânzătorii cu experienţă au (sau ar trebui să aibă) foarte clară în minte această diferenţiere între caracteristici şi avantajele lor. Cu toate acestea, puţini dintre cei care nu sunt vânzători sunt conştienţi de acestă diferenţă. Ironia este că de fapt toţi suntem vânzători într-un fel sau altul, în viaţă! Tânăra care se îndreaptă spre un magazin de produse cosmetice nu face altceva decât să împacheteze produsul, adică pe ea însăşi. Ea se vinde pe sine însăşi fie celor de la care aşteaptă acceptarea pe plan social, fie persoanelor pe care le consideră atractive. Ce altceva face un băiat atunci când cere o întâlnire, dacă nu să se vândă pe sine însuşi? Profesorii universitari, prin cărţile ce pot fi găsite la toate standurile din oraş, se vând într-o manieră zgomotoasă. Cel care solicită un loc de muncă sau o promovare, cei care strâng fonduri, toţi se vând pe ei înşişi. Fiecare dintre noi, în toate aspectele vieţii, atât din punct de vedere domestic cât şi profesional ne vindem propria persoană. Managerii, prin însăşi natura vocaţiei lor trebuie să-i influenţeze pe oameni să acţioneze de o anumită manieră. Şi aceasta este tot un fel de vânzare. Fiecare manager trebuie să înveţe în primul rând să fie vânzător. Prin urmare, fiecare manager trebuie să ştie despre caracteristici şi despre avantajele caracteristicilor tot ceea ce trebuie să ştie.

Caracteristicile sunt asociate cu natura tehnică a produsului. Claxonul, acceleraţia, radiatorul, ambreiajul reprezintă aspecte tehnice ale unei maşini; dar nici una dintre aceste caracteristici nu ne va determina să cumpărăm o maşină. Ferestrele, uşile, camerele şi dimensiunile lor sunt toate aspecte tehnice ale unei case, dar nici una dintre ele, considerate ca atare nu ne va face să cumpărăm casa respectivă. **Caracteristicile sunt pur şi simplu proprietăţi tehnice neutre ale produsului sau serviciului.**

Avantajele acestora reprezintă de fapt caracteristici ale unui produs sau serviciu „aduse la viaţă". Maşina de tip A este realizată

în aşa fel încât este cea mai sigură maşină (avantaj). Înălţimea unei case şi dimennsionarea ferestrelor oferă o panoramă de neegalat spre mare (avantaj). Friptura poate fi slabă, şi aceasta este o caracteristică, dar ceea ce este plăcut este gustul care este fără îndoială un avantaj. Avantajele reprezintă de fapt *efectele* unui produs sau serviciu asupra cumpărătorului.

Avantaje dinamice reprezintă avantajele pe care un produs sau serviciu ţi le oferă ţie *personal*. Ele se referă în mod direct la ansamblul unic al nevoilor tale personale. Avantajele dinamice ar putea fi considerate senzaţia de plăcere pe care o încerci când vântul îţi bate prin păr în timp ce-ţi conduci noua maşină sport, bucuria de a termina cu bine un curs, avantajele faţă de concurenţă rezultate din atingerea unui standard calitativ internaţional.

Cum să vinzi produsele potrivite, utilizând caracteristicile şi avantajele

Peter se angajase la o organizaţie importantă ca specialist tehnic. El lucrase înainte ca manager la departamente secundare, niciodată cu mai mult de 6 oameni, toţi implicaţi în acelaşi domeniu ca şi el. În urma unei restructurări, s-a văzut pus în situaţia de a conduce un departament format din 80 de persoane care îndeplineau activităţi administrative de rutină, care nu aveau legătură cu specializarea sa. Ceea ce era mai rău, era că departamentul se bucura de reputaţie proastă în cadrul organizaţiei. Ani de-a rândul fusese utilizat ca „groapă de gunoi" pentru cei care – atât manageri cât şi angajaţi – eşuaseră în alte sarcini din alte părţi ale organizaţiei. Probabil acesta era motivul pentru care ajunsese şi el aici, se gândea Peter.

Când l-am întâlnit prima oară pe Peter, îşi petrecea cea mai mare parte a timpului închis în biroul său, încercând să înţeleagă aspectele tehnice – atâtea câte erau – ale noii sale activităţi. După discuţii îndelungate, a fost de acord că aspectele tehnice erau relativ neimportante. Era complet pierdut în încercarea de a modifica situaţia departamentului. După ce am discutat în continuare, am elaborat o strategie în acest scop. A trebuit totuşi să intervin când Peter a încercat să trimită angajaţilor rapoarte în care era explicată noua strategie.

„Nu este bine să faci asta, Peter. Oamenii nu se vor implica în noua strategie doar citind despre ea, cunoscându-i doar caracteristicile. Trebuie să afle despre avantajele ei. Şi va trebui să le vinzi aceste avantaje. Va trebui deci să ştii ce-i impulsionează pe oamenii pe care îi conduci. Avantajele dinamice sunt cele care contează – ce efecte pozitive va avea această strategie asupra oamenilor din acest departament, *acum*."

Deşi era un vânzător refractar, Peter avea totuşi integritate şi o putere stabilă. A început prin a-şi vinde lui însuşi avantajul principal al strategiei – un departament revitalizat, demn de luat în considerare de toată lumea. Şi-a vândut lui însuşi avantajele personale ale implementării noii strategii (realizarea personală, experienţa schimbării, un dosar mai impresionant, satisfacţia de a şti că a făcut ceea ce trebuia). A vândut tuturora avantajele unui sistem de computere legate în reţea (o mai bună comunicare, mai puţină trudă). Le-a vândut oamenilor avantajele unei structuri bazate pe grupare conform produselor, nu funcţiilor (servicii de mai bună calitate acordate clienţilor). Le-a vândut managerilor avantajele transferului de putere (o mai bună delegare). A vândut forţei de muncă avantajele lucrului în echipă pentru soluţionarea problemelor (realizări personale, a avea un cuvânt de spus în desfăşurarea afacerii, şansa de a elimina probleme frustrante). Contrar tuturor aşteptărilor, le-a vândut secretarelor avantajele controlării propriului flux de muncă (mai puţină dezbinare şi stres). De asemenea, în mod surprinzător, a vândut managementului superior din cadrul organizaţiei avantajele reale de creştere a bugetului (munca realizată mai eficient în departamentul lui). Nu e rău, dacă ne gândim că toate acestea vin de la un departament plin de angajaţi care nu erau doriţi nicăieri şi de la un om care nu ştia să vândă!

Bibliografie

Bettger, F. (1990), „*How I Raised Myself From Failure To Succes In Selling*", London: Octopus Publishing Group.

PARTEA a III-a
Stabilirea preţurilor

9. *Curba cerere-ofertă*

Gestiunea cererii

Curba cerere-ofertă este unul din principiile majore ale macroeconomiei. Ea studiază efectul preţului şi al volumului asupra a doi factori: cererea (respectiv cantitatea produselor şi serviciilor cerute de populaţie), şi oferta (respectiv cantitatea de produse şi servicii create şi astfel puse la dispoziţia populaţiei).

În punctul A – cererea depăşeşte oferta – cantitatea acelui produs ajunge pentru toţi. De aceea produsul va atrage un preţ „premium", de exemplu locurile în tribună la finalele unui Wimblendon.

În punctul B – cererea şi oferta sunt egale. Tot ceea ce se produce se şi vinde, de exemplu, pâinea în magazine. Preţurile sunt apropiate şi medii. Pieţele sunt competitive.

În punctul C – există un exces de oferă pe piaţă, de exemplu pe piaţa maşinilor în Europa în prima jumătate a acestui deceniu. Reducerile de preţ şi diferite stimulente vor fi probabil la ordinea zilei.

Suprafaţa E, unde cererea depăşeşte oferta, reprezintă o zonă a vânzărilor pierdute. Numai de s-ar mai putea găsi din bunul respectiv... Piaţa va fi în scurt timp invadată de noi concurenţi care vor avea grijă să se găsească.

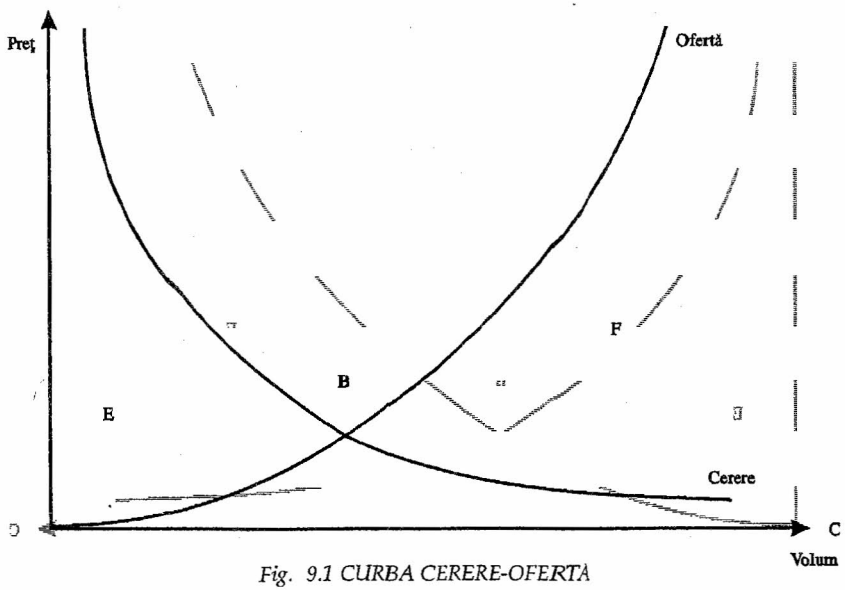


Fig. 9.1 CURBA CERERE-OFERTĂ

Suprafaţa F reprezintă vânzări care în context strict macroeconomic nu se vor materializa. Dar, unde există voinţă, de regulă se va găsi o cale.

Gestiunea cererii cu ajutorul curbei cerere-ofertă

Jaime descoperise un nou proces care modifica în mod dramatic fenomenul de histerezis la cauciuc. În termeni obişnuiţi, acest proces nou făcea cauciucul mai lipicios. Gândindu-se la potenţiali clienţi pentru acest cauciuc lipicios, îi veni în minte un excepţional grup de clienţi – alpiniştii! Făcând tălpile bocancilor pentru căţărat dintr-un cauciuc mai lipicios avantajele frecării erau mai mari pe multe tipuri de rocă, cum ar fi lespezile abrupte de granit.

Jaime îşi vându ideea – şi brevetul aferent – unei firme spaniole ce producea ghete de alpinism. Aceştia şi-au dat seama că aveau o şansă unică de a-şi decima concurenţa.

Membrii cheie ai echipei de marketing s-au întrunit imediat pentru a discuta strategia şi tacticile. Chiar cu protecţia brevetului au estimat că aveau doar doi ani până când concurenţii lor aveau să aducă modele similare pe piaţă. Trebuia să exploateze la maxim acei doi ani; şi în acest scop au apelat la curba cerere-ofertă. Întâi au evaluat cererea potenţială pentru produsul lor. Calculată la scară mondială, era ameţitoare. Orice alpinist serios, indiferent cât de conservator, şi-ar fi dorit mai devreme sau mai târziu o pereche de ghete cu cauciuc lipicios.

Iniţial şi-au ales un preţ „premium", iar marketingul ţintea către elită. Pentru cei mai mulţi alpinişti, ghetele cu cauciuc lipicios ar fi conferit un avantaj tehnic care era de dorit însă nu tocmai esenţial. Pentru elită însă, care-şi desfăşoară activitatea pe muchia tăioasă a standardelor contemporane, bocancii cu cauciuc lipicios putea fi factorul determinant pentru ceea ce erau în stare să facă. În aceste condiţii ar plăti ei de două ori mai mult pentru o pereche de ghete cu cauciuc lipicios?

Curba cerere-ofertă indica această posibilitate. Şi aşa a fi fost. Odată cu folosirea de către elită a ghetelor cu tălpi de cauciuc lipicios a început şi statutul de elită al acestora. Astfel începură să fie cumpărate şi de alţi alpinişti, tot la preţul „premium". Cum spectrul competiţiei se apropia, s-a decis reducerea preţurilor pentru a obţine o participare mai mare pe piaţă. Până la apariţia primului concurent serios, doi ani mai târziu, aşa cum prevăzuseră, veniturile asigurate şi pătrunderea pe piaţă erau imense. Relaţia cerere-ofertă fusese urmată cu fidelitate – şi a dus la un efect excelent.

Bibliografie

Samuelson, P.A. (1992), „*Economics*", 14th Edn., New York: McGraw- Hill.

10. Elasticitatea cererii în funcţie de preţ

Politica preţurilor

Elasticitatea cererii în funcţie de preţ studiază dependenţa cererii de preţ şi creşterile sau reducerile preţului. Creşterea preţului fulgilor de porumb cu 15% în supermarket-uri probabil că ar stârni vâlvă printre cumpărători. Aceiaşi cumpărători însă ar plăti de multe ori fără ezitare mai mult de 15% peste preţul normal pentru un produs de lux sau mai precis pentru ceva considerat a avea statutul „de lux". În acelaşi timp, scăderea preţului la un produs presupus de lux cu 15% ar putea foarte bine duce la o scădere a cererii, oamenii gândind că respectivul produs până la urmă nici nu e de lux.

Abordarea „plus-cost" a preţurilor (adică însumarea costurilor şi adăugarea unui profit „rezonabil") este sortită eşecului pe o piaţă liberă. Singura abordare rezonabilă a preţurilor este determinând cât poate accepta piaţa şi asigurându-vă că puteţi controla costurile pentru a vă putea reveni un profit satisfăcător. Elasticitatea cererii în funcţie de preţ este o tehnică de a investiga cât poate suporta piaţa. Ecuaţia preţ/cerere este cea arătată în tabelul 10.1.

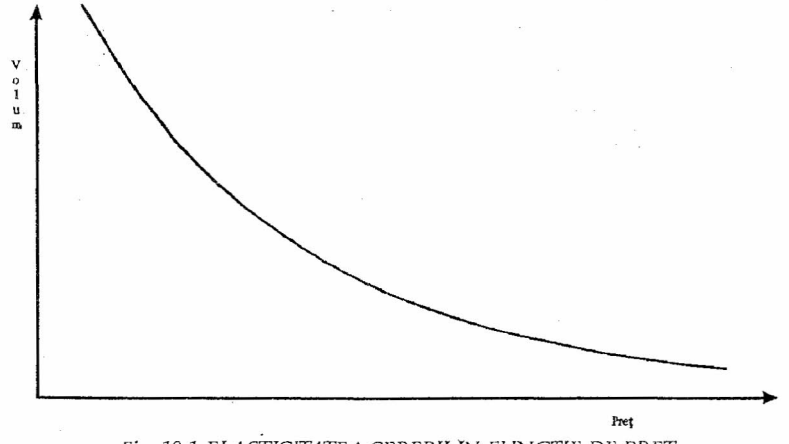


Fig. 10.1 ELASTICITATEA CERERII IN FUNCŢIE DE PREŢ

Tabelul 10.1 PREŢ, VOLUM ŞI CIFRĂ DE AFACERI

Preţ	x	Volum	=	Cifră de afaceri
P	x	V	=	C.A.

Dacă estimăm modificările în volumul producţiei datorate fluctuaţiilor preţului, putem stabili nivele posibile ale cifrei de afaceri, cu alte cuvinte putem răspunde întrebării dacă vom pierde sau câştiga.

Stabilirea preţurilor cu ajutorul elasticităţii cererii în funcţie de preţ

James produce o anumită piesă componentă a echipamentului de alpinist, al cărei preţ este de 10. În mod normal el vinde 1.000 de piese pe lună. Astfel cifra sa lunară de afaceri este de 10,000. Dintotdeauna şi-a fixat preţurile ţinând seama de cât ar putea accepta piaţa. Din când în când, ia în considerare competiţia, în general firmele mai importante care de obicei reprezintă o foarte mică ameninţare pentru reputaţia produsului său. James însă nu a prea luat în considerare fluctuaţiilor preţului sub influenţa diferiţilor factori. Totuşi, o întâlnire recentă cu un consultant în probleme de marketing l-a convins că ar fi o idee foarte bună să studieze problema în termeni oficiali. Astfel, după ce a acordat propunerii o perioadă de gândire şi după mai multe consultaţii, a întocmit următorul tabel de preţuri posibile şi fluctuaţii ale cererii:

Tabelul 10.2 ELASTICITATEA PREŢULUI ÎN PRACTICĂ

Preţul	Creşteri ale preţului (scăderi)	Volumul vânzărilor	Creşteri ale volumului (descreşteri)	Cifră de afaceri
10 £	0%	1.000	0%	10.000 £
11 £	10%	850	(15%)	9.350 £
12 £	20%	800	(20%)	9.600 £
9 £	(10%)	1.200	20%	10.800 £
8 £	(20%)	1.300	30%	10.400 £

Se observă clar din tabelul 10.2 că produsul lui James este într-o măsură apreciabilă dependent de preţ. Dacă aplică o creştere a preţului cu 10%, pierde 15% din clienţi, iar dacă mai creşte preţul cu alte 10 procente, deci cu 20%, pierde doar 5% din clienţi adică 20% global. Invers, dacă scade preţul cu 10%, câştigă cu 20% mai mulţi clienţi, dar dacă îl scade cu încă 10% câştigă cu doar 10% mai mulţi clienţi, adică 30% global. Dacă James vrea să-şi mărească cifra de afaceri ar trebui, conform acestor calcule, să scadă preţul cu 10%. Pe de altă parte ar trebui să crească preţul cu 20%. Această ultimă soluţie ar fi cea mai bună pentru creşterea profitului său. Toate celelalte soluţii par a fi neinteresante în comparaţie cu aceasta.

Bineînţeles, James trebui să fie conştient de consecinţele strategice ale produsului său de acţiona. Creşterea sau scăderea preţului va transmite anumite semnale clienţilor şi concurenţilor săi. De asemenea, el trebuie să fie prudent cu aceste semnale şi posibilele lor consecinţe.

Bibliografie

Samuelson, P.A. (1992), „*Economics*", 14th Edn., New York: McGraw- Hill.

PARTEA a IV-a
Conducerea activităţilor financiar-contabile

11 BILANŢUL

Gestiunea activelor şi pasivelor

Bilanţul este principalul document care reflectă situaţia financiară a unei firme. De asemenea, el are acelaşi rol – de a prezenta situaţia financiară – şi în cazul unei organizaţii non-profit. Este, din acest punct de vedere, ca un „instantaneu" al afacerii. Dacă bilanţul ar fi întocmit o zi sau o săptămână mai târziu, ar fi diferit faţă de cel întocmit la un moment dat. Cu toate acestea, singurul mod în care o firmă îşi poate raporta situaţia financiară globală este prin întocmirea bilanţului, fără a fi împiedicată de constrângerile unei contabilităţi creative.

Datoriile pe termen lung şi activele imobilizate nu se vor modifica de la o zi la alta. Activele circulante şi datoriile însă se vor modifica. Cum activele pot fi finanţate numai de pasive, iar acestea sunt cheltuite numai pe active, rezultă de aici relaţia de echilibru prin care operează bilanţul, şi anume: ΣACTIV = Σ PASIV. Ca urmare, un bilanţ corect întocmit trebuie să fie echilibrat.

Tabelul 11.1 BILANŢUL

PASIV	ACTIV
Capital, rezerve şi datorii	*Active fixe*
Capital social	Terenuri şi clădiri
Rezultatul reportat	Maşini şi utilaje
Creanţe pe termen lung	Rechizite birouri/echipamente
	Mijloace de transport
Alte pasive	*Active circulante*
Datorii pe termen scurt	Stocuri de materii prime şi materiale
	Producţia în curs de execuţie
TVA de plată	Produse finite
Depăşiri de cont în bancă	Creanţe
Dividende de plată	Investiţii pe termen scurt
	Casa

Gestiunea activelor şi pasivelor prin bilanţ

Mary, Simon şi Robin lucraseră câtva timp cu un furnizor de produse alimentare în Leeds. Nefiind satisfăcuţi de stilul şi metodele din ce în ce mai autocratice, şi-au depus demisiile, hotărâţi să-şi înfiinţeze propria afacere. Mary a insistat că ar trebui să înceapă prin a învăţa câte ceva despre domeniul financiar-contabil. Simon însă avea îndoieli din acest punct de vedere.

„Ca şi cum Marcus ar fi ştiut ceva despre toate astea când a început! Era comis voiajor la firma Marshalls şi a lăsat piaţa goală. Iată la asta se reduce totul!"

„Nu cred că ar trebui să ne orientăm după ce a făcut sau nu a făcut Marcus", a replicat Mary acru. „Marcus a supravieţuit unor crize financiare datorate tocmai colosalei sale ignoranţe în ceea ce priveşte gestiunea banilor. Nu vreau ca şi noi să urmăm calea aceasta." „De acord", s-a alăturat şi Robin.

Deci, asta era. Ca urmare, o săptămână mai târziu au luat parte toţi trei la o întâlnire cu Jenny, nou-angajata contabilă. Ea a început prin a construi un model simplificat de bilanţ.

„Bilanţul este «portretul» financiar al unei firme. Trebuie să considerăm firma ca fiind o entitate separată. Chiar dacă tot

pasivul ar fi reprezentat de banii tăi, ar trebui să îi consideri ca fiind bani pe care tu i-ai împrumutat firmei şi pe care ea ţi-i datorează. Deci, în termeni de afaceri, nu ar fi banii tăi, ar fi banii firmei."

„Diferenţa dintre datorii pe termen lung şi datorii pe termen scurt pare a fi destul de greu de apreciat" a zis Robin. „Ce consideraţi datorii pe termen lung?" „Oh, cel puţin un an" a zis Jenny „Problema este că activele circulante şi datoriile curente se modifică continuu; activele imobilizate nu. Nu vei cumpăra sau vinde o fabrică peste noapte; nici nu-ţi vei finanţa şi refinanţa operaţiunile la nesfârşit."

„Este vreo logică în modul în care ai ordonat diferitele active şi pasive?" a întrebat Mary.

„Da" a replicat Jenny. „Sunt scrise în ordinea lichidităţii lor. Spre exemplu, dacă ai nevoie de bani gheaţă, cash, pentru a plăti un creditor care te presează cel mai rapid este să iei ultima poziţie de la ACTIV – „casa" de la secţiunea Active circulante. Poziţia cu grad de lichiditate imediat următoare ar fi investiţiile pe termen scurt, cum ar fi acţiunile."

Simion se încruntă. „N-ar fi mai uşor să te duci la bancă şi să ceri o mărire la secţiunea de depăşire a contului bancar?"

„Mărindu-ţi depăşirea de cont îţi vei mări şi datoria viitoare. Bineînţeles dacă ai împrumuta bani atunci ei ar apărea ca numerar şi i-ai utiliza pentru a-l plăti pe creditor. Dar", şi se uită la el dezaprobator, „e ca şi cum l-ai fura pe X pentru a-l plăti pe Y."

„Exact asta îi plăcea şi dragului de Marcus să facă" murmură Robin. Mary se uită la Jenny. „Şi asta am făcut şi noi până acum" îi asigură ea aspru.

Bibliografie

Reid, W. and Myddelton, D.R. (1992), „*The Meaning of Company Accounts*", 5th edition, Aldershot: Gower Publishing Ltd.

12. Contul de profit şi pierderi

Gestiunea profitului

Contul de profit şi pierderi cunoscut şi ca P&P reflectă profitabilitatea sau non-profitabilitatea unei operaţiuni. Porneşte de la cifra de afaceri şi ajunge la ceea ce este esenţial – profit sau pierdere. Cum se observă şi în tabelul 12.1, există diferite tipuri de profit, cum ar fi profitul brut, profitul din exploatare, profitul net înainte de impozitare şi profitul net. O firmă este iniţiată de oameni, deci strategia de profitabilitate trebuie hotărâtă de manageri şi/sau acţionari. Dacă privim firma ca pe o entitate vie, atunci scopul, în general, este să-i îmbunătăţim starea sănătăţii prin creşterea profitului, şi, ce e mai important, a profitului net.

Gestiunea profitului prin contul de profit şi pierderi

După ce au învăţat despre bilanţ în seminarul pe teme financiare (vezi 11 Bilanţul) Jenny, Mary, Robin şi Simon au continuat cu P&P.

Tabel 12.1 CONTUL DE PROFIT ŞI PIERDERI

Cifra de afaceri	£	100 000	
Cheltuieli privind mărfurile	£	64 000	
Profit brut	£	36 000	
Costuri de distribuţie	£	12 000	
Costuri de administraţie	£	13 000	
	£	25 000	Costuri totale de exploatare
	£	11 000	Profit din exploatare
	£	1 000	Alte venituri
	£	12 000	Venit total
Dobânzi de plătit	£	3 000	
	£	9 000	Profit net înainte de impozitare
Impozit	£	3 000	
Profit net	£	6 000	

„4 tipuri de profit!" chicoti Simon. „Nu e de mirare că bietul Marcus era atât de încurcat!".

„Ar putea fi şi mai multe" îi spuse Jenny liniştită. „Acesta este un P&P simplificat. Avem un profit înainte de dobândă şi de impozit, dar dacă am fi avut şi elemente excepţionale, am fi avut şi un alt tip de profit - profitul din activităţi excepţionale." „Ei bine", ridică din umeri Simon, „ce facem acum?"

„Acum vom aprecia importanţa unui P&P proiectat" răspunse Jenny. „În primul rând, ce este cel mai important?"

„Să creştem cifra de afaceri" a răspuns Simon cu siguranţă de sine. „Astfel, vom creşte automat profitul."

„Eşti sigur?" a întrebat Robin. „Marcus era obsedat de creşterea cifrei de afaceri. Cum îi spunea el - smulgerea de participare pe piaţă? Dar asta nu l-a împiedicat să aibă probleme în continuu cu băncile."

„Este adevărat" adăugă şi Mary. „Marcus m-a luat cu el de câteva ori la întâlnirile sale cu managerul băncii sub pretextul că mi-aş putea folosi şarmul feminim pentru a-l ajuta. Dar era fără speranţă. Marcus nu-mi arătase conturile, nici mie, nici altcuiva deci nu ştiam care era situaţia. Managerul băncii ne-a spus că „supravindeam". Nu am înţeles ce însemna aceasta, dar am înţeles că nu avea să-i acorde lui Marcus împrumutul. În schimb, l-a sfătuit să-şi reducă costurile."

Jenny zâmbi. „Da, sunt câteva puncte importante de discutat aici. Să lăsăm pentru moment «supravânzarea». Vom vorbi de ea la problemele de flux de numerar. Creşterea cifrei de afaceri pentru a obţine o mai mare participare pe piaţă ar putea fi o opţiune strategică - dar poate fi realizată în general prin reducerea preţului sau creşterea cheltuielilor de marketing. În ambele cazuri raportul profit net/cifră de afaceri este în mod probabil redus. Dacă (se întoarse ca spre Simon) am putea creşte cifra de afaceri menţinând costurile constante, sau măcar proporţionale, atunci, da, profiturile ar creşte. Dar costurile au această tendinţă deprimantă de a creşte mai repede decât cifra de afaceri. Controlul costurilor este imperios necesar pentru orice firmă bine condusă."

Se uită la Mary. „Probabil că cel mai nefavorabil aspect al discuţiei este că oamenii dintr-o companie nu pot face legătura între ceea ce fac şi costurile financiare şi rezultate. Acest lucru este foarte periculos. Fără să vrea, oamenii pot creşte costurile la un nivel la care nu au acoperire. Am lucrat odată la o firmă care era deosebit de discretă în ceea ce privea finanţele. Rezultatul a fost că şeful unui departament a recrutat doi angajaţi foarte bine plătiţi, în aceeaşi săptămână în care se anunţase un excedent de forţă de muncă. Vă puteţi imagina ce efect a avut aceasta asupra moralului celor doi. Eu am fost una din ei. Deci, să nu uitaţi – controlul financiar riguros şi de asemenea un control al activităţii la fel de exact, sunt deosebit de importante. Oamenii trebuie să cunoască poziţia financiară a companiei, să cunoască în ce măsură domeniul în care lucrează le afectează situaţia financiară şi mai ales trebuie să poată să facă legătura între ceea ce fac ei şi rezultatele financiare."

Robin fluieră. „Ei bine, Marcus, mai ai de învăţat!"

Bibliografie

Reid, W. and Myddelton, D.R. (1992), „*The Meaning of Company Accounts*", 5th edition Aldershot: Gower Publishing Ltd.

13. Previziunea fluxului de numerar

Gestiunea numerarului

În timp ce bilanţul descrie situaţia financiară globală a unei companii, iar P&P reflectă probilitatea acesteia, previziunea fluxului de numerar descrie poziţia disponibilităţilor băneşti. Are aceasta vreo importanţă? Da, este foarte importantă, poate chiar mai importantă decât bilanţul sau contul P&P. De ce? Oare nu este numerarul numai un element al activelor circulante şi chiar nesemnificativ?

Adevărul este că banii sunt sângele care menţine viaţa unei firme. O firmă poate fi foarte profitabilă şi totuşi când nu va mai avea cash nu-şi va mai putea plăti datoriile. Când datoriile nu sunt plătite apare starea de tensiune. Furnizorii nu vor să mai vândă; angajaţii demisionează. Directorii de bancă vă vor arăta tot atâta simpatie cât v-ar arăta un rechin.

Istoria este plină de exemple de firme, multe dintre ele considerate de prestigiu, care au sucombat datorită unei gestiuni necorespunzătoare a numerarului. Profiturile de mâine nu ajută cu nimic, când ai nevoie de bani azi.

De ce este gestiunea numerarului atât de importantă? Pentru că o afacere rareori funcţionează pe bază de cash. Există o durată de credit (cât timp ne ia să plătim furnizorul) şi o durată de debit (în cât timp ne plătesc pe noi clienţii). Dacă prima este mai lungă decât a doua atunci înseamnă că avem o gestiune bună a numerarului, suntem plătiţi mai repede decât trebuie să plătim. Dacă totul merge bine putem chiar funcţiona cu fonduri de rulment negative; în multe firme totuşi acest lucru nu este posibil.

Celălalt caz este când durata de debit o depăşeşte pe cea de credit. Clienţii noştri ne plătesc mult mai târziu decât suntem noi obligaţi să ne plătim furnizorii. Periculos. Ce vom face cu obligaţiile noastre între timp? Dacă vom încerca să funcţionăm fără acoperire s-ar putea ca rezultatele să fie dezastruoase.

Gestiunea numerarului cu ajutorul previziunii fluxului de numerar

După discuţia despre P&P în cadrul seminarului financiar (vezi 12 Contul de profit şi pierderi), Jenny, Mary, Robin şi Simon au continuat cu gestiunea numerarului, potrivit tabelului 13.1.

Tabel 13.1 PREVIZIUNEA FLUXULUI DE NUMERAR

Perioada	1	2	3	4	5	6	7
Intrări	£10K	£0K	£10K	£10K	£12K	£12K	£14K
Ieşiri	£5K	£7K	£9K	£9K	£9K	£10K	£10K
Net	£5K	£(2)K	£(11)K	£(10)K	£(7)K	£(5)K	£(1)K

„Nu văd care este problema" a insistat Simon. „Conform proiectului elaborat de noi, afacerea este perfect funcţionabilă. Vânzările din prima lună s-au ridicat la suma de 10,000. Costurile au fost 7,000. Deci am realizat un profit mulţumitor. Următoarea lună am înregistrat încasări de 12,000 cu costuri de 9,000. Din nou un profit rezonabil. Şi aşa mai departe."

Jenny oftă. Totdeauna a existat cineva care se opunea durei lecţii. „Am început printr-un exces de 10,000. Dar durata de credit este bună, adică va trebui să ne plătim furnizorii într-o lună. Durata de debit este 3 luni, adică clienţii ne vor plăti abia peste 3 luni - ceea ce este foarte normal pentru multe organizaţii şi chiar şi pentru autorităţile locale. Profitabilitatea noastră este rezonabilă, dar previziunea fluxului de numerar arată un deficit pentru primele 7 luni."

„Un deficit care poate fi redus" a adăugat Simon. „Da, sunt de acord, un deficit care poate fi redus, dar totuşi un deficit. Şi va trebui transformat în exces pentru ca firma să supravieţuiască."

„Vreţi să spuneţi că avem două posibilităţi - să mărim fondul de rulment sau să gestionăm numerarul mai bine" a sugerat Mary. Jenny se întoarse spre ea.

„Aşa este. Dacă aţi funcţiona numai pe baza încasărilor, în luna a doua aţi avea nevoie de încă 2,000, apoi de 11,000 în a 3-a, pentru ca apoi să înregistraţi o descreştere."

„Ce-ar fi să încercăm o creştere a încasărilor?" a sugerat Simon. „Asta ar înrăutăţi lucrurile" îl întrerupse Robin, fără a-şi ascunde sarcasmul. „Ţi-ai pune singur cuţitul la beregată." „OK, deşteptule" ripostă Simon. „N-ai decât să încerci să măreşti încasările. Dacă asta a fost îndeajuns pentru Marcus, va fi şi pentru noi."

„În regulă" zise Jenny. „Să presupunem că eu sunt un director de bancă binevoitor. Accept să vă acord un credit de 11,000. În luna a 6-a, totuşi se schimbă strategia băncii şi nu se mai acordă credite de peste 4,000, ca al vostru."

„Dar nu depăşim cu mult limita" protestă Simon. „Nu mă interesează" replică Jenny cu voce de gheaţă. „Nu este treaba mea. Finanţarea a luat sfârşit. V-am demonstrat ceea ce îmi propusesem." Se uitară toţi trei cu ochii mari la ea. „Ar face o bancă acest lucru?" „Da, ar face-o, a făcut-o, o face şi o va face şi în viitor" a confirmat ea.

„Alte lucruri importante. Aceasta este o previziune de flux de numerar pentru o firmă care se află la începutul activităţii sale - şi deci este riscantă. Vânzările vor lua mult timp - mult mai mult decât vă aşteptaţi voi. Costul de înfiinţare din prima lună poate creşte de trei ori. Calitatea ar putea fi necorespunzătoare şi în acest caz sunteţi blocaţi de returnările de marfă ale clienţilor. De aici nu vin bani. Unul din clienţii voştri a dat faliment. Nici de la el nu vin bani. Poate aţi subestimat necesarul de care aveţi nevoie pentru a funcţiona - sau sunteţi într-un impas financiar. Aţi putea fi tentaţi să supravieţuiţi, să vindeţi excesiv, adâncind astfel prăpastia dintre a plăti şi a fi plătit."

„Ne spuneţi de fapt să supraveghem banii ca nişte vulturi?" întrebă Mary. „Da", îi răspunse Jenny serioasă.

Bibliografie

Reid, W. and Myddelton, D.R. (1992), „*The Meaning of Company Accounts*" 5th edition, Aldershot: Gower Publishing Ltd.

14. Evaluarea oportunităţilor de investiţii

Gestiunea investiţiilor

Investiţia de capital este o parte inevitabilă a vieţii oricărei firme. În trecut ea era lăsată în seama managementului superior. Acum, ca multe alte lucruri, multe din deciziile cu privire la investiţiile de capital sunt încredinţate nivelului de management care este responsabil de rezultate. Dacă se cumpără echipament nou, este mult mai bine ca cei care vor utiliza acest echipament să fie implicaţi în procesul de luare a deciziilor. Ei vor avea un drept de proprietate psihologic asupra echipamentului. Şi vor aprecia acest lucru.

Disponibilităţile băneşti vor fi întotdeauna reduse ca ofertă, deci întotdeauna vor concura cu cererile de investiţii. Evaluarea oportunităţilor de investiţii ia în considerare intrările şi ieşirile de bani şi ia decizii bazate pe valorile estimate ale ratei profitului şi a riscului asumat. Toată lumea poate face aceasta. Este mult mai bine să evaluăm oportunităţile într-un mod logic şi corect, decât să ne lăsăm antrenaţi de investiţii dubioase încercând speculaţii riscante; ultima situaţie reprezintă un drum sigur spre dezastru.

Gestiunea investiţiilor prin evaluarea oportunităţilor de investiţii

După ce au discutat despre previziunea fluxului de numerar (vezi 13 Previziunea fluxului de numerar) Jenny, Mary, Robin şi Simon au continuat cu evaluarea oportunităţilor de investiţii. Jenny le-a arătat două exemple de evaluare relativ la investiţia A şi la investiţia B, prezentate în tabelul 14.1.

„Eu aş alege investiţia A", afirmă cu încredere Simon. „Nu am nici un dubiu. Obţinem 27,000 spre deosebire de numai 15,000. Investiţia A este mult mai bună."

Tabel 14.1 EVALUAREA OPORTUNITĂŢILOR DE INVESTIŢII

Investiţia A						
Perioada	1	2	3	4	5	6
Ieşiri (cheltuieli)	£10K	£8K	£6K			
Intrări (venituri)	£3K	£6K	£9K	£9K	£12K	£12K
Profit net	£(7)K	£(9)K	£(6)K	£3K	£15K	£27K
Investiţia B						
Perioada	1	2	3	4	5	6
Ieşiri	£6K	£6K	£6K	£6K		
Intrări	£3K	£4K	£5K	£10K	£10K	£7K
Profit net	£(3)K	£(5)K	£(6)K	£(2)K	£8K	£15K

K = 1000

„Banii ar fi blocaţi însă pe o perioadă mai mare de timp" arătă Robin. „Nu contează, dacă merită" replică Simon. „Eu nu prea sunt sigură" interveni Mary. „Cu investiţia A, ieşirile sunt numai în 3 perioade, pe când în investiţia B - 4 perioade." „Adevărat, dar în investiţia A, investiţia iniţială este mai mare" a mai arătat Robin. „Da" se gândi Mary. „Înţeleg ce vrei să spui."

„Evaluarea oportunităţilor de investiţii nu este uşoară" le spuse Jenny. „Există mai multe criterii, şi de aici şi conflictele aferente. Un criteriu este profitul obţinut din investiţie. În acest exemplu, investiţia totală este aceeaşi în ambele cazuri - 24K. Investiţia A are ca rezultat un profit de 27K net, în timp ce profitul net al investiţiei B este 15K. Deci, conform profitului net adus de investiţie, A este evident mai bună." Simon nu şi-a putut reţine un zâmbet superior.

„Altă latură a evaluării ar fi încadrarea în timp – în particular a fluxurilor de disponibilităţi. Investiţia A necesită mult mai mult cash iniţial, în timp ce investiţia B se întinde pe o perioadă mai lungă. Dacă ne uităm la situaţia netă, cu investiţia A, avem ieşiri (cheltuieli) de maximum 9K, în timp ce cu investiţia B avem maximum 6K ieşiri."

„Investiţia A pare a fi o investiţie cu profit mare, dar şi

riscantă, în comparaţie cu investiţia B" se aventură în discuţie Mary.

„De acord" zise Jenny. „Aşa mi se pare şi mie. Desigur", a continuat ea, „aceasta din punct de vedere a riscului financiar suportat. Investiţia B însă ar putea prezenta un risc tehnologic mult mai mare decât investiţia A. Şi ar putea fi şi alţi factori de diminuare. Investiţia A poate necesita diverse aparate din Milano, în timp ce investiţia B ar putea necesita aparate din oraşul local. De asemenea aprovizionarea de la Milano ar putea fi mai avantajoasă, iar furnizorii locali ar putea da faliment."

„Deci, totul se reduce la risc?" întrebă Robin. „Nu, spun că totul se reduce la risc şi la profit" replică Jenny. „Riscul şi profitul trebuie să se integreze în strategia organizaţiei voastre. Uneori a nu face nimic implică cel mai mare risc."

Există nenumărate metode de evaluare a oportunităţilor de investiţii. Una dintre cele mai simple este perioada de recuperare – durata de timp necesară pentru rambursarea investiţiei iniţiale. Alta ar fi metoda valorii actualizate (VA) a banilor viitori. Aceasta calculează valoarea la zi a banilor viitori luând în considerare inflaţia. Oricare ar fi însă modul în care abordaţi evaluarea oportunităţilor de investiţii, nu vă lăsaţi conduşi numai de considerente financiare. Investiţi în afacere pentru motive operaţionale. Şi nu uitaţi niciodată bunul simţ.

Bibliografie

Mott, G. (1987), „*Investment Appraisal for Managers*", Aldershot: Gower Publishing Ltd.

15. *Procesul de stabilire a bugetului*

Gestiunea bugetului

Procesul de stabilire a bugetului analizează activităţile unei întreprinderi, fie că aceasta obţine profit sau nu, în funcţie de fondurile de care aceasta va avea nevoie ca şi de fondurile care vor rezulta. Este, prin însăşi natura sa, un proces de planificare, de obicei realizat anual şi revizuit lunar. Ar trebui făcut de o manieră globală, cuprinzând toate activităţile întreprinderii şi de asemenea ar trebui realizat atât de sus în jos cât şi de jos în sus. Prin natura sa trebuie să fie iterativ. Nu trebuie niciodată privit ca „bătut în cuie", dar nici nu trebuie ignorat sau modificat radical la orice capriciu sau nevoie trecătoare. Cu cât oamenii sunt mai experimentaţi în stabilirea bugetului, cu atât ei sunt mai riguroşi şi tind în acelaşi timp să fie mai flexibili. Bugetul nu reprezintă un scop, ci este unul din mijloacele necesare atingerii scopului.

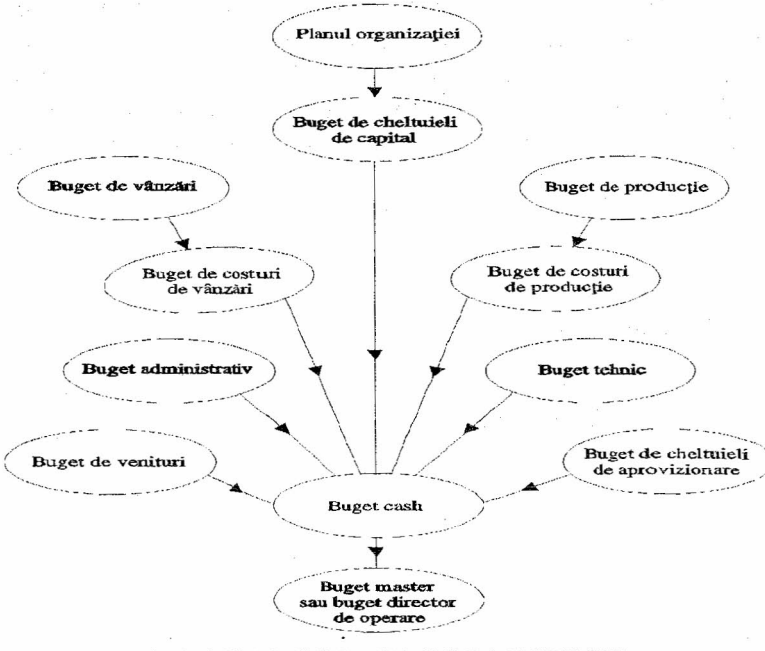


Fig. 15.1 PROCESUL DE STABILIRE A BUGETULUI

Gestiunea bugetelor prin procesul de bugetare

După ce au analizat evaluarea oportunităţilor de investiţii (vezi 14 Evaluarea oportunităţilor de investiţii), Jenny, Mary, Robin şi Simon au început examinarea procesului de bugetare.

„Nu-mi mai amintesc vechea metodă de bugetare a lui Marcus – ori în caz că a avut una, cred că o scrisese pe spatele pachetului de ţigări" observă muşcător Simon. „Îmi dau seama acum de ce."

„Dacă Marcus nu şi-a stabilit bugetul aceasta este treaba lui" răspunse Mary. „Mai devreme sau mai târziu ne-am fi confruntat cu aceeaşi problemă şi noi, când norocul ne-ar fi părăsit." „Orice afacere are nevoie de noroc" zise Jenny, „dar nu este înţelept să ne bazăm prea mult pe el. Bugetarea vă ajută să fiţi pregătiţi şi înarmaţi în viitor. Într-o lume aflată în permanentă schimbare, este ceea ce fiecare din noi trebuie să fie."

„Trebuie să recunosc că la prima vedere, bugetarea apare puţin înfricoşătoare. Dar este destul de logică şi, cu cât o practici mai mult, cu atât devine mai uşoară. Mai întâi trebuie să existe un plan al organizaţiei, dezvoltat din strategia organizaţiei. Opţiunile strategice (participarea pe o piaţă sau alta, fuziuni, achiziţii, refinanţare, sau orice altă opţiune) se vor dezvolta în obiective planificate în funcţie de profitabilitate, rentabilitatea capitalului, plăţi pentru acţionari şi instituţii care oferă împrumuturi. Pentru îndeplinirea planului avem nevoie de vânzări; de aici bugetul de vânzări. Pentru a produce bunuri pe care vrem să le vindem, ne trebuie un buget de producţie (în afară de cazul în care cumpărăm aceste bunuri, mai degrabă decât să le producem). Atât pentru bugetul de vânzări ca şi pentru cel de producţie trebuie să asociem bugetele de costuri de vânzări şi respectiv de producţie. Rămân astfel bugetele de la alte departamente, dintre care cele mai evidente sunt bugetul tehnic (de cercetare şi dezvoltare, de exemplu) şi serviciile de management central, cum ar fi cele de personal, informatică, financiar şi legal.

„Am grupat serviciile de management central în bugetul administrativ, dar acesta va fi în mod sigur detaliat, ca şi celelalte bugete. După accentul pe care l-am pus pe previziunea şi controlul

fluxului de disponibilităţi băneşti, nu este o surpriză, sper, bugetul cash. Bineînţeles, bugetul de venituri şi cel de cheltuieli de aprovizionare „alimentează" bugetul cash. În final avem un buget director de operare (master) care adună toate bugetele de la diferite departamente şi le sintetizează mai întâi într-o previziune de declaraţie de venituri şi apoi într-o previziune de balanţă."

„Deci dovada unui proces de bugetare bine realizat este cât de bine respectă bugetul master planul organizaţiei?" întrebă Mary.

„Absolut" replică Jenny. „Dar bugetele trebuie să reflecte realitatea comercială. Nu are nici un sens să construim curbe „crosă de hochei" şi să ne bazăm pe redresări care întotdeauna sunt aşteptate la sfârşitul anului, în al 4-lea trimestru."

„Ce Dumnezeu înseamnă curbă «crosă de hochei»" întrebă leneş Simon. „Un plan de vânzări care începe cu vânzări moderate, care apoi demarează dramatic, dând forma unei crose de hochei" îi spuse Mary cu claritate, făcându-l să se simtă prost.

„Responsabilitatea este cheia" a firmă Jenny. „Responsabilitate şi prudenţă. Ţintiţi spre posibil nu spre imposibil. Şi apoi, determinaţi şi fondurile care să acopere sumele din buget. Veţi învăţa multe astfel. Aşteptaţi şi veţi vedea!"

Bibliografie

Sizer, J. (1969), „*An Insight Into Management Accounting*", London: Penguin Books.

PARTEA a V-a
Conducerea operaţiilor

16. *Sistemul închis*

Adăugarea valorii

În timp ce sistemul deschis (vezi 1 Sistemul deschis) studiază organizaţia în contextul relaţiilor cu lumea exterioară, sistemul închis analizează organizaţia în funcţie de operaţiile sale interne. Să nu vă lăsaţi însă înşelaţi de aparenta simplicitate şi caracterul evident al sistemelor închise şi deschise.

Luate individual, separat, sau de preferabil împreună, ele reprezintă două modele manageriale extraordinar de puternice.

Sistemul închis consideră că organizaţia este caracterizată de intrări, procese şi ieşiri. Intrările clasice sunt oamenii, materialele, maşinile şi banii. Acestea sunt valabile pentru toate organizaţiile, indiferent dacă sunt publice sau private, în scopuri lucrative sau nelucrative (non- profit). Tablele de circuite imprimate, maşinile controlate numeric pot reprezenta principalele materiale şi maşini într-un sector privat – o fabrică de electronice care funcţionează în scopuri lucrative. Hârtia, maşinile de scris pot fi principalele materiale şi maşini într-un sector public, cum ar fi un grup de reflecţie non-profit (care nu funcţionează în scopuri lucrative). Ambele vor avea ca intrări oamenii şi banii. Aceştia apar ca intrări care se impun de la sine pentru orice organizaţie.

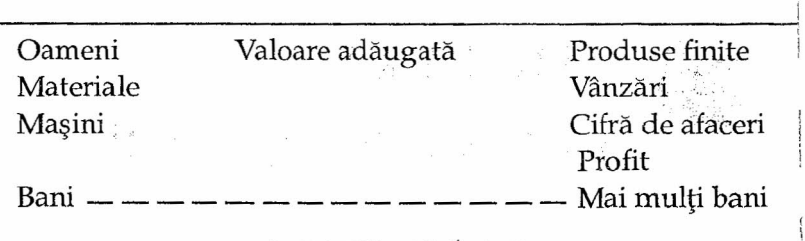


Fig. 16.1 SISTEMUL ÎNCHIS

Când este vorba însă de procese, organizaţiile diferă foarte mult. Materiile prime, spre exemplu circuitele sunt supuse prelucrării. Ele pot trece prin mai multe stagii de prelucrare, cum ar fi producţia în curs de execuţie până în momentul când se transformă în produse finite. Pe parcursul acestui proces, ele au acumulat VALOARE ADĂUGATĂ. O unitate valorează mai mult ca producţie în curs de execuţie decât ca materie primă. Bineînţeles, o astfel de valoare adăugată poate fi obţinută numai dacă unităţile sunt vândute, dar principiul de valoare adăugată are sens. Fabricarea nu înseamnă numai a face lucruri; într-un înţeles larg, ea reprezintă de fapt adăugare de valoare.

Într-o organizaţie non-profit, conceptul de *valoare socială adăugată* este probabil mai adecvat. Este clar că nici departamentul de poliţie, nici un centru de reabilitare pentru toxicomani nu pot exista pentru a obţine un profit. Dar centrul de reabilitare care îi ajută pe cei care fac abuz de droguri să se refacă şi să ducă o viaţă mai productivă şi mai plină de împliniri, preia intrările (toxicomanii) şi adaugă valoare de alt tip. Bineînţeles, în societate, trebuie să găsim un echilibru între organizaţiile care adaugă valoare şi cele care adaugă valoare socială. Care ar fi acest echilibru este o problemă de politică care trebuie să răspundă individual sau colectiv.

Adăugarea de valoare socială este mai greu de definit decât adăugarea de valoare. Dar asta nu înseamnă că nu vom încerca.

Ieşirile, rezultatele organizaţiilor din sectorul privat care funcţionează în scopuri lucrative sunt prezentate în fig. 16.1. Produsele finite, vânzările, cifra de afaceri şi profitul se transformă în ultimă instanţă în bani care au fost realizaţi de întreprindere. Ieşirile de bani pot fi relaţionate cu intrările de bani cum ar fi spre

exemplu profitabilitatea netă sau brută şi rentabilitatea capitalului. Relaţionând intrările şi ieşirile vom avea control asupra procesului. Cu cât managerul este într-o poziţie mai înaltă, cu atât este mai mare intervalul de timp al controlului, spre exemplu rentabilitatea capitalului/pe an pentru un director general, spre deosebire de unităţi produse pe oră/pe tură pentru un supervizor.

În cazul unei organizaţii care produce valoare socială adăugată, măsurarea ieşirilor este la fel de importantă. De fapt regula de cum ar trebui să fie: dacă resurse sunt utilizate ca intrări, atunci ieşirile trebuie măsurate. Sistemul închis, care ne oferă o imagine strict locală, operaţională a unei organizaţii ne oferă (de asemenea) şi un model foarte simplu pe care să-l folosim când se impune utilizarea de resurse. Managementul, prin însăşi natura lui, a considerat şi va trebui să considere întotdeauna utilizarea resurselor ca o preocupare fundamentală.

Cum se adaugă valoare utilizând sistemul închis

Manton Radiators era o companie care se confrunta cu o perioadă dificilă. Fusese întotdeauna o afacere de familie; Simon Manton, preşedintele era a treia generaţie. El intenţiona să-i lase afacerea fiului său Herbert Manton, aceasta în cazul în care mai era ceva de lăsat, reflectă el trist.

Aşa cum se întâmplă de cele mai multe ori, chemaseră consultanţi, dar tot ca în cele mai multe cazuri era oarecum prea târziu. Analiza efectuată de ei s-a dovedit aspră şi dureroasă pentru Simon. Dar, se gândi el, era în acelaşi timp şi corectă.

Consultanţii se concentraseră în mod special asupra proceselor de fabricaţie. Dispunerea necorespunzătoare a fabricii, practici de muncă învechite, ieşite din uz, demarcaţia calificărilor şi o abordare a procesului de formare şi perfecţionare a personalului ce se concentra prea mult pe defecte şi prea puţin pe calităţile acestuia.

În recalificarea forţei de muncă, se utiliza în principal conceptul de valoare adăugată prin utilizarea sistemului închis. S-a lucrat foarte mult în special cu supervizorii. Ca urmare, aceştia s-au considerat responsabili de maşini, urmărind progresul şi

grăbind astfel producerea radiatoarelor. Aceste roluri erau însă în exces acum. Ceea ce era mult mai important pentru ei era să controleze procesul de adăugare a valorii şi să obţină astfel cel mai bun raport posibil între ieşiri şi intrări. Pentru a face aceasta, evident trebuia să cunoască intrările şi ieşirile, atât din punct de vedere operaţional cât şi financiar. Aceasta implica răspândirea unor informaţii care fuseseră considerate strict secrete înainte.

„Niciodată nu am vrut să fie strict secrete" obiectă Simon, „am considerat că nu era necesar să fie cunoscute. În orice caz acum recunosc că ele trebuie să fie cunoscute."

Reinstruirea supervizorilor s-a dovedit a fi o acţiune dificilă şi de lungă durată. Nu era vina lor că erau implicaţi în activităţi care în cel mai bun caz puteau fi clasificate ca irelevante şi în cel mai rău, ca fiind contraproductive. Era nevoie de multă muncă şi în ceea ce privea alte departamente şi nivele de management în afară de implicarea forţei de muncă, ce reprezenta la urma urmelor, singurii oameni care realizau în mod direct adăugarea valorii. Dar, la fel ca cei care controlează producţia într-o companie producătoare, supervizorii ocupau poziţii manageriale cheie. Schimbarea în comportamentul acestora de la a face radiatoare la a face bani prin a face radiatoare nu a fost o sarcină uşoară. Dovada unei prăjituri bune se face mâncând-o. Când Manton producea radiatoare, se îndrepta cu siguranţă spre faliment. Când s-au decis însă să facă bani producând radiatoare, au luat calea spre profit. Adăugarea valorii prin sistemul închis a fost instrumentul managerial de bază care le-a permis să reuşească.

„Adăugarea valorii este deosebit de importantă" admise Simon Manton, exact la un an după venirea consultanţilor. Şi rezultatele o confirmă. Poate că ne-a luat prea mult timp să vedem ceea ce ar fi trebuit să vedem de la început. Dar, mai bine mai târziu decât niciodată."

Bibliografie

Walley, B. (1986), „*Production Management Handbook*", Aldershot: Gower Publishing Ltd.

17. Ciclul de control managerial (al gestiunii)

Controlul operaţiilor

Toate operaţiile au intrări, procese şi ieşiri. În cazul în care procesele nu sunt riguros controlate în contextul intrărilor şi ieşirilor, una din următoarele două situaţii poate apărea. Sau se produc ieşiri necorespunzătoare cu resursele intrate, sau se obţin rezultate, ieşiri cu intrări mult prea mari. Orice organizaţie care nu are un sistem de control al gestiunii care să relaţioneze intrările cu ieşirile va avea un grad de utilizare a resurselor mult mai mare decât ar fi necesar.

Mulţi oameni confundă sistemele de control al gestiunii (SCG) cu sistemele de informatică de gestiune (SIG). SIG ne prezintă multe lucruri interesante despre proces. SCG oferă însă informaţii vitale relativ la succesul procesului în funcţie de utilizarea resurselor şi a oportunităţilor.

Ciclul de control managerial reprezintă scheletul pe care se poate construi sistemul de control al gestiunii. Elementele sale sunt următoarele:

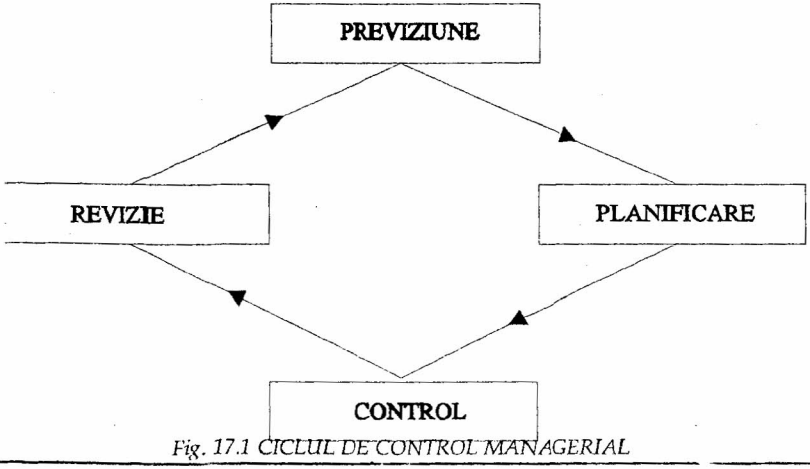


Fig. 17.1 CICLUL DE CONTROL MANAGERIAL

PROGNOZA – reprezintă estimarea noastră, ceea ce credem noi că se va întâmpla. În general se referă la cererea de pe piaţă. Dacă prognoza vânzărilor este că clienţii vor cere cu 30% mai multe produse în viitoarele 6 luni atunci evident va trebui să ne gândim cum vom fabrica acest produs pentru a-i satisface.

PLANIFICAREA – reprezintă ceea ce intenţionăm să facem. Este o declaraţie a intenţiilor noastre. Nu este ceea ce credem noi că vom face (previziune). Este ceea ce vom face, spre exemplu să fabricăm.

CONTROLUL – este supravegherea constantă a evenimentelor planificate şi a celor realizate efectiv, urmată de remedierea imediată a diferenţelor. În general planul este divizat în segmente relativ mici, cu care se operează mai uşor şi care se întind pe perioade mai scurte de timp.

REVIZIA OPERAŢIONALĂ – are în vedere două relaţii. Cât de exactă a fost prognoza iniţială, faţă de ce s-a produs în realitate? Cât de bine a fost controlat ceea ce s-a realizat efectiv faţă de ceea ce se planificase?

Cum să vă controlaţi operaţiile utilizând ciclul de control managerial

În timpul unui proiect de consultanţă la Manton Radiators (vezi 16 Sistemul închis), Rebecca Hawke, managerul consultant al proiectului, îi prezintă preşedintelui – Simon Manton, principiile controlului managerial.

„Întotdeauna am fabricat radiatoare bune" a declarat mândru Simon Manton. „Avem o reputaţie bună pe piaţă. Şi, până de curând, am livrat întotdeauna produsele la timp."

„Simon, radiatoarele voastre sunt excelente" a fost de acord şi Rebecca, „dar nivelul de utilizare a resurselor este mult prea ridicat. Absenteismul este compensat de ore suplimentare; aceasta înseamnă că ore plătite cu prime sunt lucrate în mod inutil. Producţia în progres este blocată de ducerea la bun sfârşit a unor activităţi speciale. Iar stocul de produse finite este un stoc de regularizare." Făcu o pauză semnificativă. „Şi pe deasupra destul de scump. Fondul de rulment este imens. Ar trebui să funcţionaţi

cu fond de rulment negativ." „Fond de rulment negativ?" întrebă Simon, uitându-se la Rebecca de parcă ar fi văzut un marţian.

După discuţii îndelungate, Rebecca reuşi să-l convingă pe Simon că planificarea şi controlul producţiei puteau fi considerate în cel mai bun caz imprecise, şi în cel mai rău „ad-hoc". Implementarea unui sistem de control al gestiunii bazat pe prognoză (previzionare), planificare, control şi revizie operaţională s-a dovedit a fi „traumatizantă" pentru supervizori şi manageri, cu toate că fusese destul de bine primită de forţa de muncă. „Cel puţin acum ştim ce se întâmplă" murmură Silas Rhodes.

Rebecca îşi dădu seama că trebuia să-şi petreacă mai mult explicând diferenţa dintre previzionare (prognozare) şi planificare. „Este prognoză până în momentul în care ne semnăm, cu sânge" insistă ea jumătate în glumă, jumătate serioasă, „după aceea devine plan." De asemenea a trebuit să-i lămurească pe oameni că a planifica nu înseamnă pur şi simplu realizarea unor planuri. „Nu are nici un rost să facem planuri şi apoi să trecem la altceva, pentru că am constatat că realitatea este diferită. Prognozarea şi planificarea ar trebui să fie ca lentilele într-un telescop – reglate permanent pentru a nu pierde realitatea din vedere.„

În acelaşi mod, a trebuit să accentueze diferenţa dintre control şi revizie operaţională. „Revizia operaţională este ceea ce obişnuiaţi voi să faceţi – toate acele şedinţe lunare plictisitoare, cu statistici detaliate despre tot ce nu funcţionase şi neputinţa de a face ceva pentru a rezolva problemele. Controlul este ceea ce se întâmplă minut cu minut, acolo, în secţie – singurul loc unde se petrece efectiv adăugarea de valoare. În mod sigur aceasta nu are loc aici" – îi asigură ea pe membrii necăjiţi ai Consiliului de administraţie.

În timp, au fost elaborate sisteme de control pentru supervizori şi pentru forţa de muncă. Astfel controlul a fost implementat exact în secţii – acolo unde îi era locul.

Bibliografie

Walley, B. (1986), „*Production Management Handbook*", Aldershot: Gower Publishing Ltd.

18. Şedinţe de lucru

Controlul operaţiilor

Tentaţia în conducerea operaţiilor este de a lăsa operaţiile să te conducă pe tine. Puţini manageri sau chiar nici unul, sunt imuni la această tentaţie. Datorită cerinţelor de zi cu zi, managerii operaţionali se pierd pe parcursul procesului (vezi 16 Sistemul închis) astfel încât le scapă din vedere echilibrul intrări/ieşiri. Atunci ei încep să rezolve problemele cheltuind sume enorme de bani. Deseori aceşti bani sunt numiţi suplimentari.

Alt semn că războiul a fost pierdut este timpul redus acordat managementului, când nu există timp nici măcar pentru una din cele şase sarcini ale metodei Ivy Lee (vezi 40 Metoda Ivy Lee) şi nu există sarcini importante, ci doar urgenţe (vezi 41 Grila priorităţilor). Ciudat însă, există timp destul pentru a insista asupra a ceea ce am greşit în trecut şi pentru a încerca să remediem.

Ciclul de control managerial asigură un mecanism de conducere a operaţiilor de orice fel. Măsurarea intrărilor/ieşirilor asigură indicatori de control. Pentru un supervizor, acestea pot fi unităţi pe oră plătită/sau pe tură. Pentru un director de producţie, ar putea fi contribuţia raportată la buget.

Tot ceea ce un sistem de control al gestiunii poate face este să asigure un mecanism structurat pentru rezolvarea problemelor. Forul pentru rezolvarea acestor probleme sunt fără îndoială şedinţele. Deseori şedinţele de lucru sunt ad-hoc şi prost informate. De obicei sunt „post-mortem-uri" la ceea ce s-a greşit în trecut, fiind de regulă prea târziu să se mai poată îndrepta ceva. Rar se întâmplă ca şedinţele de lucru să fie complet integrate.

Tabel 18.1 ŞEDINŢE DE LUCRU

Domenii de controlat	Cei prezenţi	Cât de des
Toate ramurile de producţie	directorii de producţie /manageri	săptămânal
Fiecare ramură de producţie	manager de producţie, supervizor, proiectant	zilnic
Toate domeniile de lucru	supervizor, reprezentanţi ai forţei de muncă	după fiecare tură

Modelul (mult simplificat) de şedinţă de lucru arătat în tabelul 18.1 este complet integrat. Începe de la nivelul secţiei şi ajunge la directorul de producţie. Porneşte de la şedinţe după fiecare tură (cu informaţii de câteva ore) şi ajunge la intervale de zile şi săptămâni. Îi dă posibilitatea oricărei persoane din ierarhia celor care dau ordine să se concentreze asupra rolului său cu informaţii relevante şi intervale de timp relevante. Dar ce este cel mai bine este că funcţionează. Totuşi, impune în mod invariabil un angajament neclintit în dezvoltarea priceperii de a organiza şedinţe (vezi 30 Priceperea de a organiza şedinţe).

Cum să-ţi controlezi operaţiile utilizând şedinţele de lucru

În timpul proiectului de la Manton Radiators (vezi 16 Sistemul închis), Rebecca Hawke, managerul de proiect consultant, a prezentat şedinţele de lucru.

„Nu ne poţi spune nouă nimic despre şedinţele de lucru" replică sigur de sine Simon Manton. „Ştim totul despre şedinţe. De fapt, acum câţiva ani, a mai fost aici cineva, ca tine, să ne înveţe să conducem şedinţe rezumat." „Rezumate!" zise dispreţuitor Rebecca. „Da, rezumate" replică Simon. (Până acum, se pare că nu fusese inspirat în problemele ridicate şi nu erau semne că se va schimba situaţia.)

„De ce să ţinem o şedinţă?" întrebă Rebecca. „Ce fel de şedinţă?" „Orice şedinţă." „Ei bine, pentru a-i ţine pe oameni informaţi - să ştie ce se întâmplă. Pentru a trasa instrucţiuni." Simon o privi neîncrezător. „Spune-mi tu de ce se ţin şedinţele", zise el.

„Cred că există numai două motive pentru a ţine o şedinţă." Rebecca şterse un fir de praf de pe masă. „Un motiv este pentru a comunica şi numai a comunica, a integra oamenii în situaţie." Simon încuviinţă. „O astfel de şedinţă echivalează cu o şedinţă rezumat." Simon încuviinţă din nou.

„Celălalt tip de şedinţă" continuă Rebecca fără remuşcări, „leaş numi şedinţă de lucru. Aici scopul este de a lua decizii. Desigur, pentru a lua decizii trebuie să comunicăm. Dar diferenţa de bază dintre cele două tipuri de şedinţe este aceasta: în cazul

rezumatului, nu dorim decizii, în cazul şedinţelor de lucru ele sunt necesare."

„Problema aici este că şedinţele în general se încadrează undeva între cele două tipuri. Şedinţele voastre lunare sunt post-mortem-uri, rezumatele voastre sunt mărturii ale unui efort colectiv întrerupte în mod constant de probleme banale." „De unde ştii cum sunt şedinţele noastre?" întrebă Simon. „Am participat deja la trei dintre ele"răspunse Rebecca.

Rebecca începu cu şedinţe de lucru zilnice într-unul din domeniile de producţie. Managerul, proiectantul şi supervizorul schimbului 1 au revizuit activitatea din ultimele 24 de ore şi au elaborat un plan pentru următoarele 24. Diferenţa iniţială destul de mare între ceea ce se planificase şi ceea ce s-a realizat efectiv, a creat discuţii aprinse, cele mai multe legate de întreţinere. „O regulă de aur, totuşi" insistă Rebecca. „Nu putem distribui sarcini celor care nu sunt prezenţi la şedinţă." „Deci în mod sigur ar trebui să avem un inginer la fiecare şedinţă de dimineaţă?" întrebă Jim Walpole, managerul de producţie.

„Spune-mi tu, Jim" replică enigmatică Rebecca. „Este o şedinţă de producţie sau de inginerie?"

De la şedinţele zilnice de producţie, Rebecca a trecut la şedinţe de tură cu supervizorii şi cu echipele de lucru. Informaţia de control al gestiunii în cadrul turei, împreună cu rezolvarea problemelor, au fost de mare ajutor. Aceasta a fost dovedită când numărul mediu de acţiuni zilnice a scăzut de la 17 la 5.

O dată ce a ţinut şedinţe zilnice şi pe tură într-un domeniu de producţie, Rebecca le-a extins şi la alte domenii de producţie, utilizându-i pe elevii iniţiali ca modele, sau uneori chiar ca instructori. Când aceste şedinţe au devenit de calitate, a trecut la şedinţe săptămânale cu directorii de producţie şi managerii. Apoi, o dată asamblate toate piesele s-a asigurat că erau bine prinse.

„Trebuie să fii mulţumită de tine însăţi" a remarcat Simon, după câteva luni de muncă grea. „Îmbunătăţirile în productivitate sunt uluitoare. Acum că te-ai ocupat de producţie, ce urmează?" „Simon, încă nu am terminat cu producţia", zise Rebecca. „Încă două sfaturi. Şedinţele de lucru şi sistemele de control a gestiunii

sunt valabile pentru orice operaţii, nu numai pentru cele din domeniile de producţie. Şi de fapt, unde începe şi unde se termină structura unei şedinţe?"

„În sala de consiliu, bănuiesc", fu de acord Simon. „Atunci înseamnă că avem un mecanism dinamic, greu de distrus, între sala de consilii şi ateliere, nu-i aşa?" replică Rebecca. „Hmm", mormăi Simon. „Trebuie să recunosc, nu m-am gândit până acum la asta."

Bibliografie

Johns, D.T. and Harding, H.A. (1989), „*Operations Management*", Aldershot: Gower Publishing Ltd.

19. Echipe de acţiune

Cum să soluţionezi probleme şi să aduci îmbunătăţiri

Multe organizaţii au probleme pe termen lung care par a fi greu de soluţionat în mod corespunzător. Sistemul planificat de întreţinere care nu funcţionează; proasta legătură între proiectare şi producţie sau între tehnică şi marketing care vor duce la probleme operaţionale concrete ce se repetă lună de lună şi an de an. Ocazional, la îndemnul unei notificări între departamente sau prin sosirea unui manager superior va avea loc o îmbunătăţire. Dar astfel de îmbunătăţiri tind să fie de scurtă durată. De obicei, mici progrese se obţin cu greu dar în curând totul revine la normal.

Problema cu aceste probleme are două laturi: în primul rând ele cauzează o cantitate imensă de efort irosit (şi de bani); în al doilea rând ele provoacă izbucniri individuale de genul „de ce izbim cu capul de zid?" Luate împreună aceste două aspecte au ca rezultat blocajul organizaţiei – stoparea evidentă a dezvoltării şi progresului. Echipele de acţiune oferă mijloacele pentru a depăşi această situaţie negativă.

O problemă operaţională este ridicată în cadrul şedinţelor pe această temă de grupul care este afectat de aceasta. Ei definesc problema cât de bine pot – atât cantitativ cât şi calitativ; fac apoi o listă cu toate celelalte grupuri care afectează sau sunt afectate de această problemă – grupuri de părţi interesate. Apoi stabilesc un reprezentant. Acest reprezentant va convoca o altă şedinţă cu alţi indivizi pe care îi consideră reprezentanţi ai acestor părţi interesate. Aceasta prezintă problema aşa cum este ea văzută de cei care au ridicat-o şi le cere celorlalţi reprezentanţi să ajute la redefinirea şi soluţionarea problemei în beneficiul tuturor şi nu în ultimul rând, al organizaţiei.

Ideea este formarea de către reprezentanţi a unei echipe de acţiune pentru a lua o atitudine faţă de o anumită problemă. Timpul de viaţă al echipei de acţiune este şi durata de viaţă a problemei. Când echipa de acţiune a cercetat problema şi a ajuns

să propună o soluţie, partea cea mai uşoară a fost făcută. Partea mai dificilă este implementarea. Fiecare reprezentant trebuie să se întoarcă la grupul său, să explice şi să stabilească rolurile fiecărui membru al grupului în implementarea acesteia. Numai când membrii echipei de acţiune pot raporta implementarea reuşită a soluţiei de către grupurile de părţi interesate, echipa de acţiune poate considera problema rezolvată, o oportunitate câştigată şi un beneficiu rezultat.

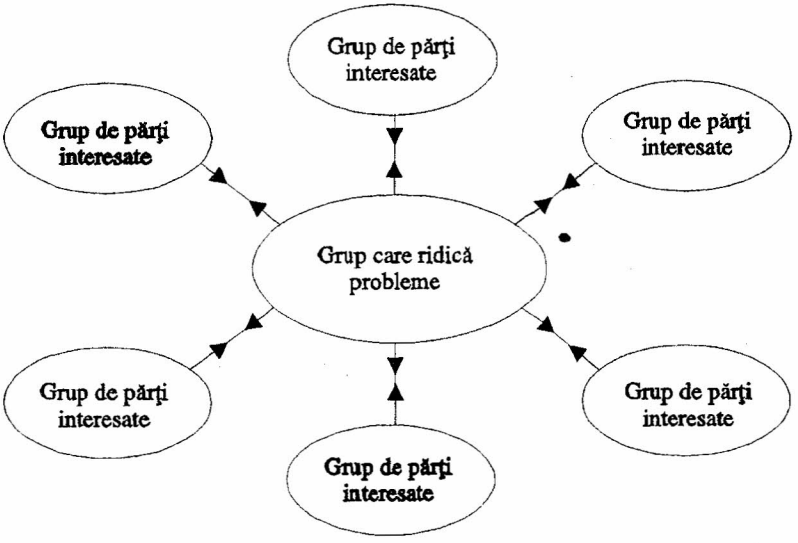


Fig. 19.1 ECHIPE DE ACŢIUNE

Cum să rezolvi probleme/să aduci îmbunătăţiri utilizând echipele de acţiune

În timpul proiectului de consultanţă de la „Manton Radiators" (vezi 16 Sistemul închis), Rebecca Hawke, managerul consultant de proiect a prezentat problema echipelor de acţiune.

„Simon trebuie să generăm imbolduri", insistă Rebecca. „În regulă, sistemele de control al gestiunii se aplică – deci vom obţine beneficii. Aceleaşi sisteme se vor îngriji ca îmbunătăţirile obţinute

acum să fie de durată şi să nu se risipească, deci e timpul să facem ceva. Ce sugerezi?", întrebă Simon. „Echipe de acţiune", replică sigură de ea Rebecca. „Poftim?", întrebă Simon.

Rebecca îi explică succint ce reprezentau echipele de acţiune şi cum funcţionau acestea. „Pare cunoscut", răspunse Simon Manton. „Am tradus sondaje de calitate acum câţiva ani şi nu au funcţionat. Ce spui tu pare a fi ceva similar."

„Nu este adevărat", replică Rebecca vioaie. Sondajele de calitate şi echipele de acţiune sunt total diferite. Sondajele de calitate sunt constituite din oameni care caută probleme. Echipele de acţiune sunt probleme care caută oamenii. Sondajele de calitate vor eşua în ultimă instanţă datorită integrării departamentelor şi grupurilor necorespunzătoare; echipele de acţiune sunt formate din toate domeniile relevante. Sondajele de calitate divaghează până când îşi epuizează toate resursele. Echipele de acţiune sunt concentrate pe urmărirea unei probleme specifice. Când problema a fost soluţionată ele se despart. Şi aşa mai departe, la fiecare problemă pe care o rezolvă.

Simon oftă. „Ca întotdeauna, Rebecca, mă faci să realizez că până şi puţinul pe care-l ştiu este nedemn de a fi ştiut." „Ei, haide Simon", îl certă Rebecca.

Ştiind că firma experimentase sondajele de calitate şi eşuase, Rebecca îşi expuse punctul de vedere cu băgare de seamă. Nu, nu era împotriva metodelor de management, pur şi simplu era de partea metodelor eficace de management lăsând la o parte originea lor. Nu era împotriva sondajelor de calitate în sine, pur şi simplu considera că problemele culturale reduceau de cele mai multe ori utilitatea acestora, şi că în orice caz echipele de acţiune erau aproape întotdeauna mai eficace. Dar, accentuă ea, teoria era teorie şi practica practică.

Conştientă că prima echipă de acţiune trebuia aleasă şi instruită cu grijă reflectă îndelung. Membrii echipei de acţiune trebuia să fie reprezentanţi fideli ai grupurilor de părţi interesate. De asemenea, trebuia să lucreze bine în însuşi cadrul echipei. Deci, în afară de experienţa lor funcţională, ei trebuiau să fie şi jucători

de echipă în cadrul echipei de acţiune şi capabili de a influenţa grupul din care făceau parte. Trebuia să existe o foarte bună comunicare şi de asemenea ca fiecare să ştie să vândă beneficiile celor „de acasă". Deci aveau nevoie de o instruire în acest sens (vezi 8 Caracteristicile şi avantajele lor). De asemenea aveau nevoie şi de cursuri de formare a echipei (vezi 31 Formarea echipei).

În realitate, prima echipă de acţiune a fost un succes datorită unui singur motiv. Rebecca, din dorinţa ei ca aceasta să fie un succes, a hrănit-o cu o atenţie plină de generozitate, cu îndemânare şi afecţiune. Însă când beneficiile aduse de prima echipă de acţiune au fost făcute publice în cadrul organizaţiei, oamenii şi-au îndreptat imediat atenţia asupra lor. Următoarea echipă de acţiune a fost mai bine „netezită", iar următoarea şi mai bine „netezită". „Ura", îşi făcu Rebecca singură cinste cu un pocal de cafea în cabina supervizorului. Apoi însă îşi aminti. „Nu succesul meu contează; ci al lor."

Bibliografie

Robson, M. (1993), „*Problem Solving In Groups*", Aldershot: Gower Publishing Ltd.

20. Graficul Gantt

Gestiunea proiectului

Graficul Gantt, denumit astfel după Henry Gantt, un pionier al studiului metodelor de lucru este simplicitatea întruchipată. Proiectele (o companie publicitară, o schimbare de sediu, o ofertă de preluare) sunt descompuse în elementele lor constituente. Apoi elementele sunt introduse într-un tabel în funcţie de timp.

Simplu, da. Dar gestiunea proiectului necesită mai mult totuşi, decât o simplă realizare a unui grafic. Proiectele de construcţie de amploare (cele pe care le veţi găsi în general în presa naţională) depăşesc în mod invariabil 30% din timpul alocat şi 50% din costuri. Dacă cei a căror sarcină este să gestioneze proiectele nu reuşesc să facă aceasta, ce şanse mai avem noi, ceilalţi?

Şanse trebuie să existe, şi chiar există. Trebuie să existe, deoarece managementul operaţional poate fi împărţit în management de rutină – operaţiile de zi cu zi, şi management (gestiune) al proiectului. Sistemele de control al gestiunii şi infrastructura şedinţelor aferente ne vor permite să gestionăm operaţiile de zi cu zi. Gestiunea proiectului ne va permite să controlăm situaţiile care creează probleme.

Timp	Săptămâna 1	Săptămâna 2	Săptămâna 3	Săptămâna 4
Element 1	Şedinţe de comunicare			
Element 2	Seminar cu directorii			
Element 3			Revizuirea strategiei	
Element 4	Dimensiunea proiectului			

Fig. 20.1 GRAFICUL GANTT

Orice proiect trebuie să aibă un obiectiv. Obiectivul trebuie să fie măsurabil, bazat pe timp şi să poată fi atribuite. Pentru a fi măsurabil, un proiect trebuie să fie cantitativ (vinderea a 6 000 de copii scoase la imprimantă) sau să aibă două alternative de genul succes/eşec (câştigăm/nu câştigăm). A fi bazate pe timp înseamnă că pot fi integrate într-un grafic Gantt. Faptul că pot fi atribuite înseamnă că există întotdeauna o persoană care, ca gestionar al proiectului, este responsabilă pentru livrarea rezultatelor. Gestiunea proiectelor în grup este un motiv pentru inactivitate.

Deşi gestionarul proiectului este responsabil pentru predarea finală a rezultatelor, alţi angajaţi (cum ar fi de exemplu subalternii lui) pot fi responsabili pentru predarea unor elemente. Cu toate acestea, în cazul în care proiectul este întârziat de nepredarea la timp a unor elemente, managerul proiectului nu are nici o scuză. El rămâne responsabilul întregului proiect.

Dacă oamenii nu sunt obişnuiţi cu gestionarea proiectelor este foarte probabil ca primele lor tentative să fie soldate cu dezastre. Promisiunile deşarte, amabilul „nu este nici o problemă", negarea vinovăţiei, toate aceste detalii intrigante care păreau irelevante la momentul respectiv, dar care se dovedesc a fi de o importanţă crucială după aceea – toate acestea sunt evidente pentru un manager de proiect care are experienţă, aşa cum sunt poveşti pentru începători. Calităţile unui manager de proiect trebuie dezvoltate în cadrul unor elemente mai puţin importante şi a unor proiecte mai mici.

Proiectele, în general, pot eşua pe la mijlocul perioadei sau în stadiile finale. Deseori însă, există oameni care îşi dau seama de la început dacă un proiect este dubios – fie că are un obiectiv nerealist sau/şi nu sunt finanţate corespunzător. Mijloacele tipice de control al proiectului – şedinţe periodice cu organele responsabile – vor fi de folos în general dacă sunt dublate şi de investigaţii riguroase şi chiar dure în şedinţe pre-proiect. Mai bine să începem ceva cu ochii bine deschişi – sau să nu începem deloc – decât să înlocuim zâmbetele de la început cu lacrimi de durere mai târziu!

Cum să gestionăm un proiect utilizând Graficul Gantt

În timpul proiectului consultanţilor la MANTON RADIATORS (vezi 16 Sistemul închis), Rebecca Hawke, managerul de proiect consultant, a prezentat familiei Manton – proprietari şi manageri ai firmei – noţiunea de gestiune a proiectului:

„59 de proiecte de inginerie! Pentru Dumnezeu, 59! De ce nu 159? Sau, mai bine, 1059?" „Nu fi aşa, Rebecca! protestă Hubert Manton. „Da, Rebecca, nu fi pesimistă" zise şi Bertie Manton.

Rebecca se uită la ei întrebător. „Ştiţi care este durata medie de viaţă a unui proiect de inginerie aici?" Hubert ridică din umeri. „Oh, 2-3 luni, bănuiesc. Câteva luni" adăugă el. Bertie încuviinţă.

„Ei bine, am noutăţi să vă aduc la cunoştinţă" replică Rebecca. Din ultimele 13 proiecte care trebuiau să fie terminate nici unul nu a fost încheiat în mai puţin de 6 luni. Într-adevăr, în aproximativ 6 dintre ele, încă mai sunt dubii dacă se vor termina vreodată!"

„6 luni pentru un proiect, asta înseamnă 30 de ani. 30 de ani de proiecte" rămase ea pe gânduri. „Câţiva clienţi vor trebui să aştepte." „Sunt clienţi interni" arătă prudent Hubert. „Clienţi interni!" zise dispreţuitor Rebecca. „Asta e şi mai rău. Dacă nu putem fi punctuali cu clienţii interni, ce să mai vorbim de cei externi?"

„Să privim problema astfel" a continuat ea. „Avem un număr dat de ingineri. Deci, cu aproximaţie vorbind, avem un număr de ore disponibile. Aceste ore pot fi prea multe sau prea puţine. Acum încă nu ştim. Dar, " adăugă ea pe un ton rece, „am câteva bănuieli. În mod sigur însă nu avem la dispoziţie destule ore pentru a ajunge la 30 de ani. Deci, propun să reevaluăm aceste proiecte."

Procesul de reevaluare, care iniţial se prefigura a fi complex şi de lungă durată, a fost redus considerabil de Rebecca, aceasta afirmând că orice proiect care nu producea rezultate în cadrul acelui an financiar trebuia amânat. A evaluat apoi proiectele în funcţie de orele de inginerie şi de costurile aferente versus beneficiile produse. S-a renunţat astfel la multe proiecte. Pentru Bertie, operaţiunea s-a dovedit dureroasă întrucât multe din proiectele la care ţinea au fost considerate neviabile.

„Considerate neviabile de către cine, dacă pot să întreb?" zise el trufaş. „De către proprii voştri ingineri de proiect„ replică brutal Rebecca.

Au rămas în final 8 proiecte. „Asta înseamnă 8 manageri de proiect şi 8 şedinţe de control a proiectului săptămânale" declară Rebecca. „8 şedinţe pe săptămână" exclamă Bertie. „Dar nu avem timp pentru toate acestea." „Dacă nu aveţi timp pentru ele, atunci înseamnă că nu aveţi timp nici de proiect în primul rând" îi zise Rebecca.

În lunile următoare s-au făcut progrese însă încet şi cu eforturi. Rebecca simţi că a realizat ceva abia atunci când l-a auzit pe unul din ingineri spunându-i proiectantului: „Ce diferenţă – să termini ceva la timp. N-aş fi crezut că voi aştepta cu nerăbdare următorul proiect."

Bibliografie

Lock, D. (1992), „*Project Management*", 5th edition, Aldershot: Gower Publishing Ltd.

21. Analiza pragului de rentabilitate

Cum să-ţi măreşti profitabilitatea

Analiza pragului de rentabilitate este un mod simplu şi eficace de a evidenţia profitabilitatea (sau situaţia contrarie) a operaţiilor. Ea împarte costurile în costuri fixe şi costuri variabile. Costurile fixe sunt costurile care nu se modifică o dată cu producţia. Costuri fixe tipice sunt: chiria, rate, cheltuielile de leasing relativ la spaţii, instalaţii şi maşini. Aceste costuri sunt legate de facturi care trebuie plătite, indiferent de producţie. Costurile variabile sunt costurile care sunt direct relaţionate de producţie. Un cost variabil evident este costul materiilor prime în industria producătoare. Dacă se fabrică 1000 unităţi, vom utiliza de 1000 de ori mai multe materii prime decât dacă am fi fabricat o singură unitate (fără a lua în considerare economii la scară sau rebuturile).

Divizarea costurilor în fixe şi variabile ne permite să construim ceea ce se numeşte graficul pragului de rentabilitate. În acest grafic, prezentat în fig. 21.1, un anumit nivel al costului fix este asumat, independent de volumul producţiei. Această linie a costurilor fixe este D-C. Linia costurilor variabile A-F, este direct proporţională cu volumul producţiei. Linia costului total, D-H este obţinută prin adunarea liniei costurilor fixe la linia costurilor variabile. (Evident cost total = cost fix + cost variabil)

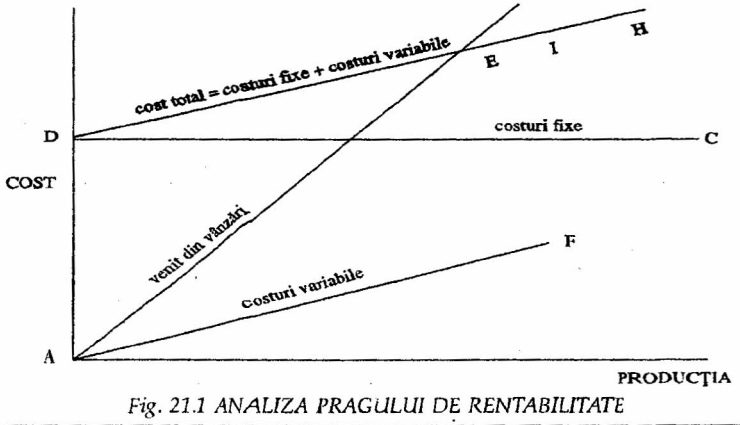


Fig. 21.1 ANALIZA PRAGULUI DE RENTABILITATE

Linia A-E-G arată veniturile din vânzări ca fiind direct proporţionale cu producţia, ceea ce se şi întâmplă, dacă vom vinde toate produsele şi vom menţine preţul constant. În punctul E, linia veniturilor din vânzări se intersectează cu linia costurilor totale. Deci în E: veniturile din vânzări = costurile totale. Acesta este punctul prag. Nu avem nici profit, nici pierderi. Desigur, scopul unei firme este să obţină profit, deci să ajungă dincolo de pragul de rentabilitate. Dincolo de E, adică, unde veniturile din vânzări vor depăşi costurile totale. Înainte de E, costurile depăşesc veniturile şi deci există pierderi.

Există două probleme importante de reţinut în ceea ce priveşte graficul pragului de rentabilitate. Unghiul GEH este cunoscut ca *unghiul de incidenţă*. Cu cât acesta este mai mare, cu atât este mai mare profitabilitatea pentru fiecare unitate suplimentară, peste pragul de rentabilitate. Desigur, este cu două tăişuri. Cu cât este mai mare, cu atât pierderile vor fi mai mari dacă nu se atinge pragul de rentabilitate.

A doua problemă de reţinut este ceea ce se numeşte *marja de siguranţă*. Dacă I reprezintă nivelul normal de profitabilitate, atunci ne aflăm mult mai aproape de pragul de rentabilitate, fie ca unităţi produse, fie ca bani, decât H. Diferenţa dintre I şi E, fie în unităţi, fie în bani, se numeşte marjă de siguranţă. Desigur, cu cât marja de siguranţă este mai mare, cu atât riscul este mai mic. Dacă există şansa de a reduce costurile şi/sau de creştere a vânzărilor, atunci marja de siguranţă va creşte şi ea. De asemenea şi profitabilitatea.

Cum să-ţi măreşti profitabilitatea utilizând analiza pragului de rentabilitate

În timpul proiectului de consultanţă la Manton Radiators (vezi 16 Sistemul închis) Rebecca Hawke, managerul consultant de proiect, le-a prezentat participanţilor analiza pragului de rentabilitate.

„Dar de ce?" a zis Hubert Manton. „De ce vrei să ţii o întâlnire pe această temă cu supervizorii?"

„Pentru că vreau să discut şi eu cu cei implicaţi în procesul propriu- zis" a replicat convinsă Rebecca. „Şi aşa şi este corect – să discut cu supervizorii mai întâi."

„Muncitorii?" întrebă incredul Hubert. „Trebuie să fii nebu-

nă!" Rebecca nu era în dispoziţia necesară pentru a se certa. Aşa că a continuat fără alte explicaţii.

Prima întâlnire a decurs surprinzător de bine. (Nu că ar fi fost într- adevăr important, reflectă Rebecca. Dacă nu ar fi decurs bine, ar fi ţinut alt seminar, şi altul şi altul... la nevoie.)

Graficul punctului de rentabilitate a fost relativ uşor de construit, iar întrebările puse fuseseră bine gândite şi inteligente. „Dar despre costurile muncii" întrebă Sam Fulton, supervizorul echipei C. „Sunt ele fixe sau variabile?" „Bine, Sam", răspunse Rebecca. „Cât de uşor se poate acţiona asupra lor?" „Nu prea uşor" zise el. „Am putea introduce o altă tură, la nevoie. Şi am putea cere oamenilor să lucreze ore suplimentare. Cam atât."

„Exact!" spuse Rebecca. „Sunt variabile, într-o anumită măsură, dar în cea mai mare parte sunt fixe. Acelaşi lucru se întâmplă cu cele mai multe costuri fixe" sugeră ea. „Le putem afecta într-o oarecare măsură, dar nu prea mult. De exemplu, putem negocia rate mai avantajoase pentru costurile de energie care vor reduce facturile de plătit pentru zonele directe şi indirecte, cum ar fi birourile. Dar asta nu va afecta foarte mult costurile de energie în birourile noastre. Nu avem ce să le facem – doar dacă" adăugă ea gânditoare „nu vom găsi o metodă radicală diferită de a ne conduce afacerea."

„Analiza pragului de rentabilitate nu este exactă" sublinie ea. „Face presupuneri, cum ar fi de exemplu lipsa economiilor la scară şi faptul că efectele asocierilor rămân constante. Dar, lăsând la o parte limitările, este folositoare. Foarte folositoare."

Să luăm în considerare situaţia analizată. La costuri fixe de 8,000, costuri variabile 2.00 pe unitate şi preţ de vânzare 10.00 per unitate, avem un prag de rentabilitate la 1000 de unităţi, sau 10,000. Putem prezenta datele în tabelul următor (vezi tabel 21.1).

Tabel 21.1 ANALIZA PRAGULUI DE RENTABILITATE – CIFRELE

Unităţi	Costuri fixe	Costuri variabile	Costuri totale	Venituri vânzări	Profit
1 000	£8 000	£2 000	£10 000	£10 000	£000
1 100	£8 000	£2 200	£10 200	£11 000	£800
1 210	£8 000	£2 420	£10 420	£12 100	£1 680
990	£8 000	£1 980	£9 980	£9 900	£(80)

„La 1000 unităţi, suntem la pragul de rentabilite, deci nu avem nici profit, nici pierdere" sublinie ea. „Să presupunem că producţia ar fi de 1100 unităţi/tură. După cum vedeţi, marja de siguranţă este destul de scăzută - 100 unităţi, mai puţin de 10%. Sau altfel spus, pragul de rentabilitate este 90%. Destul de periculos."

„Să vedem ce se întâmplă dacă creştem producţia şi vânzările cu 10%. Profitul este acum 1,680 faţă de profitul normal de 800. Cu alte cuvinte prin creşterea cu 10% a producţiei, mărim profitabilitatea cu mai mult de 100%!"

Rebecca se uită triumfătoare în jurul ei. Oamenii erau liniştiţi, tăcuţi, uluiţi. Zâmbi. „Pun pariu că credeaţi că trebuie să dublaţi producţia pentru a dubla profitul" sugeră ea cu un zâmbet răutăcios. „Ei bine, ai dreptate!" fu de acord unul dintre cei mai conservatori participanţi." „Nu este nevoie!" îl asigură Rebecca. „Nu este nevoie."

„Desigur, este valabil şi în situaţia opusă. Dacă reducem cu 10%, vom reduce şi profitul. De fapt vom înregistra pierderi de 80." Se auzirăşoapte de apreciere. Rebecca îi cercetă pe cei aflaţi în sală.

„Întâmplarea face, că aceasta este exact situaţia de la Manton Radiators." Apără un buton şi retroproiectorul arătă un grafic cu cifre reale. „Deci, tu spui că dacă mărim producţia cu 10% ne-am putea dubla profitabilitatea?" Rebecca încuviinţă. „Ei bine, rebuturile reprezintă 6%, produsele făcute de 2 ori 15%. Chiar dacă le-am reduce la jumătate, mai rămân 10%." „Acum ai înţeles" zise Rebecca. „Şi acesta este numai începutul."

Între timp, în sala de consilii, Hubert şi Charles vociferau: "Grafice ale pragului de rentabilitate cu supervizorii şi lucrătorii din secţie! Ce mai urmează?"

Bibliografie

Walley, B. (1986), „*Production Management Handbook*", Aldershot: Gower Publishing Ltd.

PARTEA a VI-a
Luarea deciziilor

22. Arborele de luare a deciziei

Soluţionarea problemelor şi luarea de decizii

Un arbore de luare a deciziei este un mijloc de clasificare a diferiţilor factori ce ajută la rezolvarea unei probleme şi luarea deciziei corespunzătoare. Pentru mulţi, cea mai grea parte comportamentală este luarea propriu-zisă a unei decizii. Partea cognitivă cea mai dificilă este totuşi delimitarea problemei. Rezolvarea problemelor şi luarea deciziilor sunt deseori tratate separat în literatura managerială. Acest lucru pare ciudat. Dacă o problemă este rezolvată, o decizie va trebui să fie luată chiar şi dacă ea se va referi la implementarea soluţiei. Deseori trebuie să alegem între mai multe soluţii având fiecare argumente pro sau contra. Managerii sunt plătiţi să rezolve problemele, să ia decizii şi să le implementeze. În general, cu cât managerii au o poziţie mai înaltă, cu atât mai chinuitoare sunt problemele, deciziile şi implementările, cauza lor fiind ambiguitatea („Oare unde să construim noua fabrică: în Peninsula Iberică sau în Coreea?") sau pur şi simplu faptul că le provoacă suferinţe („Oare chiar ar trebui să închidem secţia „Blackburn"?)

Dacă problemele sunt corect delimitate, deciziile sunt jalnic de complete. Ele vor intra în categoria ori/ori – ori facem aşa ori nu sau ori facem aşa ori facem altfel. Managerii suspuşi şi eficace pot asimila probleme complexe reducându-le rapid la categoria

ori/ori. Deseori, ei folosesc în mod implicit un arbore decizional. Exerciţiul ia făcut îndemânatici la selectarea elementelor importante şi înlăturarea celor lipsite de relevanţă.

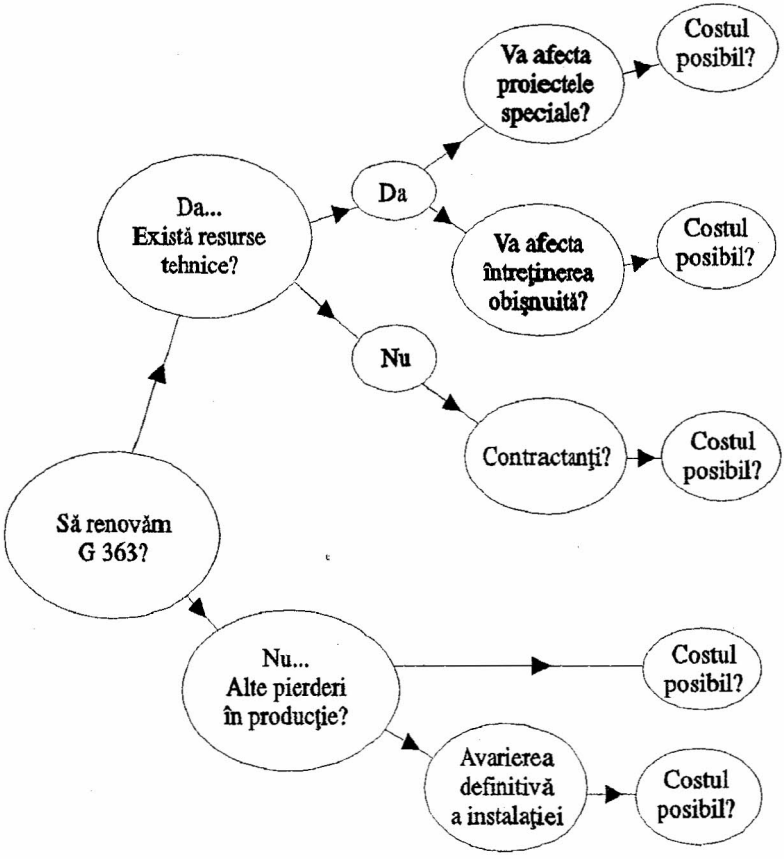


Fig. 22.1 ARBORE DE LUARE A DECIZIEI

Dat fiind că astfel de oameni pot construi în minte arbori de luare a deciziei, totuşi nu este rău ca aceştia să fie trecuţi pe hârtie. Acest lucru nu răpeşte mult timp şi este un obicei bun. Unul dintre meritele sale este că înlătură riscul de a uita elemente importante.

Rezolvarea problemelor şi luarea deciziilor folosind arborele de luare a deciziei

Emile Ratón, faimosul profesor de metodică, ţinea un seminar cu directorii unei companii de inginerie. În mod inevitabil, se ridică problema proiectelor.

„Proiecte. Vorbiţi mereu despre proiecte. Proiecte încoace, proiecte încolo. Proiectul acesta în comparaţie cu proiectul acela. Ce trebuie făcut şi ce nu trebuie făcut. Dacă nu suntem atenţi, vom vorbi despre proiecte până îmbătrânim. Ideea e să nu vorbim mereu despre proiecte ci să le materializăm pe acelea care merită."

Ratón se opri. Publicului adunat acolo i se păru că nu mai avea aer în plămâni. Se holbară miraţi la profesorul mărunţel. „Eu nu cred că problema e atât de simplă", spuse destul de nervos Henry Hardacre, directorul tehnic.

„Atunci trebuie ca noi să o facem atât de simplă", îl asigură Ratón. „În asta constă managementul – a face problemele complexe să devină simple. În general oamenii fac problemele simple complexe; de obicei cu cât sunt mai inteligenţi cu atât complică mai mult problemele simple. Ei bine, dragi prieteni", se întoarse şi-şi întinse mâinile expansiv: „Noi trebuie să învăţăm să procedăm tocmai invers.

Să luăm ca exemplu de proiect renovarea secţiei G363. Avem de luat o decizie simplă: renovăm sau nu. Dacă o renovăm, am putea folosi resursele tehnice existente – resurse ce ar putea fi folosite profitabil în alte scopuri.

Pe de altă parte, putem decide să nu renovăm secţia G363. Dacă facem această alegere, va trebui să acceptăm nivelul curent al pierderilor în producţie şi scăderile nivelului profitabilităţii ce decurge din acesta. Riscăm de asemenea ca instalaţia tehnică să fie serios avariată. Acesta este un risc ce poate atrage pedepse considerabile.

„Acum, în faţa ochilor noştri, asistenta mea Michèle va desena un arbore de luare a deciziei pentru proiectul G363. Şi, vă rog să reţineţi, acesta este unul din multele proiecte. Dar, trebuie să începem undeva", conchise posomorât.

Michèle întocmi un arbore decizional pentru proiectul G363, aşa cum i se ceruse. Pentru prima oară, cei prezenţi acolo în ziua aceea, văzură un mod structurat de abordare a problemei, un mod de abordare ce începea cu decizia şi extrapola pentru a include toate variabilele relevante.

„Structurare", accentuă Ratón. „Trebuie să abordăm problemele într-o manieră structurată. Profesia noastră este rezolvarea problemelor, nu filosofia. Trebuie să ieşim din lumea confortabilă a opiniilor şi să intrăm într-o lume a variabilelor cunoscute. Numai atunci vom triumfa."

Bibliografie

Magee, J.F. (1964), „*Decision Trees for Decision Making*", Harvard Business Review.

23. *Metoda bilanţului*

Luarea celei mai bune decizii

Când problemele au fost bine delimitate şi amănunţit studiate, luarea deciziilor este simplă - ceea ce nu înseamnă că nu poate fi foarte dificilă. Dacă există o singură decizie posibilă, atunci se înscrie în categoria ori/ori - ori o luăm ori nu. Dacă există mai multe alternative (şi de obicei există), atunci ori luăm această decizie ori pe cealaltă ori pe cealaltă.

Orice decizie va avea argumente pro şi contra. Metoda bilanţului este simplitatea întruchipată. Împărţiţi o foaie de hârtie în două jumătăţi. Jumătate este pentru motive în favoarea luării deciziei - argumente pro, iar cealaltă jumătate este pentru motive împotriva luării deciziei - argumente contra. Unde este posibil, un argument pro ar trebui să aibă argumentul contra corespunzător (dacă există) în opoziţie.

Ceea ce reuşeşte metoda bilanţului să facă, este să aştearnă pe hârtie gândurile contradictorii ce se învălmăşesc în mintea noastră. În acest fel, posibilitatea ca noi să uităm ceva important este diminuată, iar la sfârşit putem avea o privire de ansamblu a întregii probleme. Pentru rezolvarea problemei şi luarea deciziilor posibilitatea de a fi imparţial chiar (mai ales) în legătură cu deciziile ce presupun o mai mare implicare afectivă deci subiectivism, este uriaşă. Acest lucru face cu adevărat diferenţa dintre profesionişti şi amatori. Metoda bilanţului este un ajutor foarte la îndemână în rezolvarea problemelor cu imparţialitate, un ajutor folosit de ani întregi în special de comis voiajori pentru a-i determina pe clienţi să decidă. Decizia nu trebuie să fie determinată de numărul de argumente pro sau contra; ceea ce contează sunt importanţa combinată a acestor argumente pro şi contra sau gravitatea unora dintre ele. Rezolvarea problemelor şi luarea deciziilor nu vor fi niciodată uşoare; de aceea avem nevoie de manageri. Cu toate acestea, metoda bilanţului le poate uşura foarte mult munca.

Tabelul 23.1 METODA BILANŢULUI

Decizia A

Argumente pro:	Argumente contra:

Decizia B

Argumente pro:	Argumente contra:

Luarea celei mai bune decizii folosind metoda bilanţului

Michèle, asistenta lui Emile Ratón, faimosul profesor de metodică (vezi 22 Arborele de luare a deciziei) ţinea un seminar despre construirea unei cariere pentru femeile manager. Dintre acestea, una se numea Gwen. S-a văzut clar de la prima lor întâlnire că Gwen era în dilemă în ceea ce priveşte cariera. Michèle stabili să o ajute explorând împreună problemele şi alternativele în cadrul unei serii de şedinţe structurate. Una din opţiunile luate în considerare de Gwen era pregătirea pentru obţinerea unei diplome în gestiunea afacerilor (MBA). În consecinţă, au întocmit un bilanţ pentru pregătirea în vederea unui curs la zi, din care un fragment este redat în tabelul 23.1. De asemenea, au alcătuit un

Tabelul 23.2 EXEMPLE PENTRU METODA BILANŢULUI

Decizia A	Pregătirea pentru obţinerea MBA-ului prin cursuri la zi
Argumente pro	Argumente contra
Costul cursului, alte cheltuieli, etc.	Posibilităţi de angajare mai mari
Câştiguri pierdute	Acces către posturi mai importante
Timpul alocat după cursuri unei alte slujbe	Câştiguri mai mari
Renunţarea la timpul alocat familiei/vieţii sociale	Contacte profesionale mai multe
Neobişnuinţa cu studiile	Orizonturi mai largi

bilanţ pentru pregătirea la fără frecvenţă în vederea obţinerii acestei diplome (Master of Business Administration), pentru schimbarea locului de muncă şi pentru opţiunea „a nu face nimic" – Gwen rămânând la situaţia ei actuală. „Deşi sub nici o formă nu voi dezvolta opţiunea asta", suspină ea. „Mai bine hai s-o lăsăm deoparte", sugeră Michèle. „Astfel vei şti că ai făcut un lucru ireproşabil şi ai explorat toate alternativele." „Cred că ai dreptate", aprobă Gwen ştergându-şi ochii cu o batistă destul de murdară.

Când toate costurile şi profiturile de oportunitate (vezi 24 Cost de oportunitate/profit de oportunitate) fură gândite, toate opţiunile comparate şi toate foile de bilanţ întocmite, Michèle o ajută pe Gwen să revizuiască bilanţul. A fost o muncă lungă şi obositoare care ar fi fost şi mai lungă (nu se poate aprecia cât de lungă) fără avantajele abordării structurate. Şi concluzia? Ei bine, trebuie să rămână secretul lui Gwen şi al lui Michèle. Ajunge să spunem că Gwen însăşi fu surprinsă de această concluzie. „De fapt, cred că n-ar trebui să fiu surprinsă, este ceea ce mi-am dorit dintotdeauna, în adâncul sufletului. Însă dacă nu aş fi apelat la abordarea structurată a problemei n-aş fi făcut niciodată o alegere bună. Rezolvând astfel problema ştiu că am făcut alegerea corectă în maniera cea mai bună."

Bibliografie

Labaree, L.W. (1959), „*The Papers of Benjamin Franklin*", New Haven: Yale University Press.

24. Costul de oportunitate/profitul de oportunitate

Cum să alegi oportunităţile?

În management trebuie luate în permanenţă decizii. Deoarece resursele sunt aproape întotdeauna limitate, vor exista întotdeauna cerinţe concurente pentru aceste resurse. Ar trebui să folosim resursele pentru a face acest lucru sau altul? Evaluarea oportunităţilor de investiţii ne poate ajuta să apreciem consecinţele financiare ale fiecărei decizii concurente. Acelaşi lucru îl fac şi costul şi profitul de oportunitate. Ideal este ca folosirea oportunităţilor de investiţii să fie combinată cu folosirea costului şi a profitului de oportunitate.

Costul de oportunitate este costul determinat de alegerea unei anumite oportunităţi. În exemplul mult simplificat ce apare în tabelul 24.1, costul de oportunitate al alegerii oportunităţii A este pierderea profitului B, care ar fi putut fi obţinut prin alegerea oportunităţii B – lucru care acum, nu mai este posibil.

Profitul de oportunitate este, aşa cum sugerează şi numele, profitul adus de alegerea unei anumite oportunităţi. Dar pot exista profituri de ordinul întâi şi profituri de ordinul al doilea – şi chiar un profit de ordinul al treilea. În exemplul următor, vom ilustra profituri de oportunitate de ordin întâi şi de ordin doi.

Tabelul 24.1 COSTUL DE OPORTUNITATE /PROFITUL DE OPORTUNITATE

Oportunitatea A		
Costul alegerii oportunităţii A	=	pierderea profitului obţinut prin alegerea oportunităţii B adică a profitului B
Profitul obţinut prin alegerea oportunităţii A	=	Profitul A
Oportunitatea B		
Costul alegerii oportunităţii B	=	pierderea profitului obţinut prin alegerea oportunităţii A, adică a profitului A
Profitul obţinut prin alegerea oportunităţii B	=	Profitul B

Cum să alegi oportunităţile folosind costul şi profitul de oportunitate

Emile Ratón, cunoscutul profesor de metodică (vezi 22 Arborele de luare a deciziei) ţinea un seminar cu directorii companiei Calley Airlines ridicându-se la un moment dat supărătoarea problemă a întreţinerii avioanelor.

„Da", declară Ratón, „am studiat programul dumneavoastră de întreţinere pe timp de iarnă. Şi trebuie să spun că este absolut îngrozitor." Directorul în inginerie îl fulgeră pe Ratón cu o privire plină de ură. Michèle, asistenta profesorului Ratón, zâmbi calm.

Directorul managerial îşi suprimă cu greu un zâmbet. Gesticulă spre Ratón. „Emile, de ce spui acest lucru?"

„Îl spun pentru că programul vostru de întreţinere pe timp de iarnă este, cum se spune „plin de la un capăt la altul", nu mai aveţi unde să puneţi alte greşeli. Şi, din ceea ce am văzut eu că se petrece – sau nu se petrece – în hangarele voastre aş putea să vă sugerez că se fac greşeli mari. Astfel, concluzionez că acest program de întreţinere pe timp de iarnă nu va fi pus în aplicare – cel puţin nu în maniera indicată."

Aruncă jignitor un document pe masa de şedinţă. Directorul în inginerie îl fixă pe Ratón cu privirea, iar Ratón îl privi la rândul lui neclintit. „A fost pus în aplicare iarna trecută? Dar acum două ierni? Dar acum trei ierni?", întrebă fără milă. Tăcere.

„Acum aceşti, cum îi numiţi voi consultanţi în productivitate, ar dori să se adreseze acestei dezordini cu sistemele şi procedurile lor şi cu creşterea numărului de angajaţi. Ce cer ei? Un milion de lire. Şi garantează un profit de trei milioane de lire, în special prin reducerea numărului de ore suplimentare."

„Dar am avea mare nevoie de acest milion de lire pentru a achiziţiona noi instalaţii tehnice", protestă directorul în inginerie. „Instalaţii de care oamenii voştri vor abuza aşa cum au abuzat şi de cele existente", replică Ratón cu asprime. „Care ar fi profitul adus de aceste noi instalaţii tehnice? Îţi spun eu, prietene! Nici unul! Lăsaţi achiziţionarea unor noi instalaţii tehnice pentru când vom fi învăţat să le folosim corespunzător – nu să ne batem joc de ele."

„Deci", continuă el. „Trei milioane la un milion. Acesta mi se pare un profit de oportunitate foarte bun – ceea ce prietenii noştri americani ar numi o afacere pe cinste. Dar acest profit este doar unul de ordinul întâi." Membrii consiliului administrativ îl priviră nedumeriţi.

„În fiecare zi când scoateţi un avion din circuitul aerian, pierdeţi sute de mii de lire. Dacă mărim productivitatea şi facem îmbunătăţiri în ritmul de producţie, acele avioane vor avea o utilizare crescută." Ridică o mână pentru a i-o lua înainte directorului în inginerie: „Utilizare crescută în condiţii de egală, chiar sporită siguranţă. Pentru fiecare zi de zbor în plus, veţi câştiga în jur de 100.000 în plus. Acesta, dragi prieteni, este un profit de ordinul doi.

Deci, luând decizia de a mări productivitatea, obţineţi un profit de ordinul întâi, cu o perioadă de rambursare de patru luni şi un profit de ordinul doi, cu o perioadă de rambursare de o lună. În consecinţă, ar fi profit de ordin unu şi de ordin doi – şi, recunosc şi un cost de oportunitate, constând în neachiziţionarea noilor instalaţii tehnice sau dobânda pe care aţi fi obţinut-o depunându-vă banii la o bancă." La aceste cuvinte majoritatea membrilor consiliului zâmbiră.

Bibliografie

Labaree, L.W. (1959), „*The Papers of Benjamin Franklin*", New Haven: Yale University Press.

PARTEA a VII-a
Partea de calcul matematic

25. *Analiza Pareto*

Calculul probabilităţilor

Analiza Pareto este probabil cea mai cunoscută tehnică cantitativă (şi cea mai rapidă) în management. Cu toate acestea, dacă nu aţi întâlnit-o până acum, v-o voi prezenta aici. Şi chiar dacă vă este familiară, nu uitaţi că postutilităţile ei de utilizare sunt virtual infinite.

Exemplul din fig. 25.1 este relevant pentru Legea lui Pareto. Din produsele fabricate, 20% au ca efect 80% din profit. Evident, celelalte 80% au ca efect celelalte 20% rămase din profit.

La fel ca în cazul distribuţiei normale (vezi 26 Distribuţia normală), Pareto se poate aplica oricărui domeniu unde sunt depuse eforturi umane. Aproximativ 80% din accidente sunt cauzate de 20% din oameni. Aproximativ 80% din vânzări sunt generate de 20% din forţa de muncă angajată în domeniu. Aproximativ 20% din clienţi vor genera 80% din creanţele tale neonorate.

Managementul necesită – şi va necesita întotdeauna – control. Analiza Pareto ne oferă indicaţii cu privire la zonele în care ar trebui să ne concentrăm eforturile. 20% din acţiunile voastre vor genera aproximativ 80% din rezultate. 50% din acţiunile voastre tind să genereze 90% din rezultate. Nu este timp de calcule amănunţite. Pareto trebuie să vă însoţească întotdeauna.

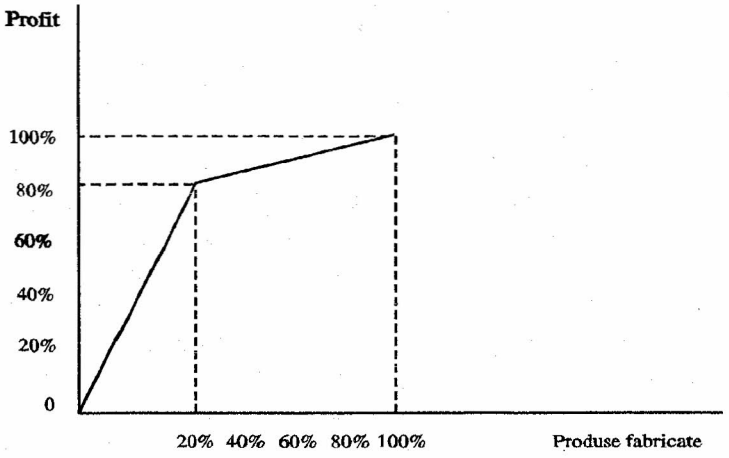


Fig. 25.1 ANALIZA PARETO

Cum să utilizăm analiza Pareto pentru a face 20% din eforturi să producă 80% din efecte

O fabrică funcţiona cu perioade lungi de stagnare a producţiei. Ca urmare, întâmpina dificultăţi în îndeplinirea comenzilor. Spre sfârşitul săptămânii, şi mai ales spre sfârşitul lunii, singura soluţie era creşterea orelor suplimentare. Acestea au fost urmate de prime de salarizare şi ca urmare costurile unitare au crescut. Competitivitatea a fost astfel afectată.

Deoarece productivitatea era scăzută în timpul zilelor de lucru obişnuite, primele acordate pe secţii au scăzut şi salariile au putut fi readuse la un nivel rezonabil numai prin orele de lucru suplimentare. Dar munca 7 zile pe săptămână a obosit oamenii, scăzând din nou productivitatea şi ca atare şi primele - deci un cerc vicios.

Au fost aduşi consultanţi pentru a studia problema. Reacţiile iniţiale au sceptice. „Problema este organizarea întreţinerii" spunea toată lumea de la departamentul de producţie. „Avem nevoie de un sistem de întreţinere planificat." „Nu este adevărat" ţipau inginerii. „Avem un sistem de întreţinere planificat. Dar nu avem

destul timp de lucru pe maşini. Deci nu funcţionează. Ne confruntăm cu proasta întreţinere şi cu avariile."

La insistenţele consultanţilor, stagnarea producţiei a fost analizată pentru fiecare centru de maşini, după cauză. Au fost elaborate şi examinate histograme. În măcinat, care era o problemă delicată pentru fabrică, 70% din stagnare provenea din aşteptarea pentru începerea lucrului şi pauze de masă, şi nicidecum din defectarea maşinilor. Prin practicarea de pauze de masă decalate la cei care lucrau pe maşinile de bobinaj, care alimentau măcinarea, 50% din stagnare ar putea fi eliminată rapid. Prin eliminarea a 50% din stagnări, se pot evita şi stagnări ulterioare sau în alte ramuri. „Dar de ce să avem pauze de masă decalate", întrebară muncitorii. „Ne place să mergem la masă împreună."

„Cât timp sunteţi toţi plecaţi la masă, maşinile sunt închise. Cât timp maşinile sunt închise aşteptaţi ca să lucraţi, şi la fel se întâmplă cu întreaga secţie" li se spuse brutal. „Vă place să pierdeţi primele şi să lucraţi ore suplimentare?" Soluţia a fost ca atât secţia de măcinat ca şi cea care îi asigura alimentarea să practice pauze de masă decalate, reducând astfel stagnarea în continuare a producţiei.

„Aceasta însă nu rezolvă problema" arătă consultantul, „dar este un început în eliminarea stagnării, prin aplicarea unor metode relativ nedureroase. Trebuie să analizăm fiecare centru de maşini din atelier utilizând analiza Pareto. Şi trebuie să ne asigurăm că analizăm eşantioane reprezentative, nu cazuri izolate. Ritmul de producţie este cel care contează într-o fabrică.

Nu putem rezolva totul dintr-odată şi ar fi o nesăbuinţă să încercăm. Să utilizăm Pareto pentru a indica zonele în care să ne concentrăm eforturile. La urma urmei aceasta îi este destinaţia."

Bibliografie

Price, F. (1984), „*Right First Time*", Gower Publishing Ltd.

26. Distribuţia normală

Calculele statistice

Există o diferenţă clară între managerii care au noţiuni de matematică şi cei care nu au, deşi eu aş afirma că noţiunile de matematică reprezintă rigoarea unui manager. Chiar şi printre cei care ştiu matematică se pot delimita cei care realizează importanţa statisticii şi o aplică şi cei care nu sunt conştienţi de ea. Necesitatea îmbunătăţirii calitative realizate de cele mai multe ori cu ajutorul CSP (Control Statistic al Procesului) au determinat un grad mai mare de conştientizare a necesităţii statisticii – dar în general numai pentru cei implicaţi în procesul de producţie. Şi este păcat, din moment ce statistica poate fi de mare ajutor oricui. Unul dintre conceptele statistice cele mai folositoare este cel al distribuţiei normale, prezentat în fig. 26.1, care se aplică în exemplul înălţimii bărbaţilor din Anglia.

Înălţimea medie a unui bărbat (adică suma înălţimilor împărţită la nr. de bărbaţi) este probabil aproximativ 1,75 m. Înălţimea modală (cea mai frecventă înălţime) este probabil aceeaşi, ca şi înălţimea mediană (valoare care împarte colectivitatea în două părţi, valorile dinaintea ei fiind mai mici, iar cele de după mai mari).

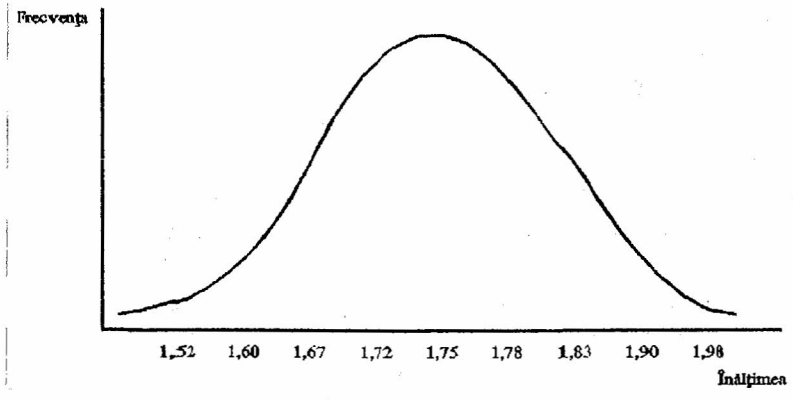


Fig. 26.1 DISTRIBUŢIA NORMALĂ

Graficul acestei distribuţii de frecvenţă se prezintă sub form unui clopot (fie că considerăm unitate de măsură inch, metru sau % ale populaţiei). Curba este simetrică faţă de punctul din mijlo Cu alte cuvinte există tot atâţia oameni cu înălţime 1,72 m, cât există cu 1,78 m. De asemenea numărul oamenilor cu înălţime 1,67 m este mai redus decât precedenţii, dar este egal cu numărul celor care au 1,83 m înălţime. Apoi numărul celor cu 1,60 m est egal cu cel al oamenilor de înălţime 1,90 m, dar mai mic decât numărul categoriilor precedente. În final, deşi puţini, există to atâţia oameni cu înălţime 1,52 m şi mai puţin, câţi există cu 1,9 m şi peste.

Bineînţeles această curbă, ca toate modelele din această carte prezintă o situaţie ideală; dar pe de altă parte, este realistă. Mult caracteristici, cum ar fi inteligenţa sunt normal distribuite. Pentru coeficientul de inteligenţă valoarea mediei, medianei şi modulu este egală cu 100. Deci avem tot atâţia oameni cu CI ≤ 85 cât există cu CI ≥ 115.

Dar care este rolul practic al distribuţiei normale? În primul rând, acela că oferă o imensă putere de anticipare, de previziune

Cum să exploatăm avantajele statisticii utilizând distribuţia normală

Studiul de caz 1

Într-un proiect al unei companii de servicii financiare, lu Harry Thayer, şef de secţie, i s-a cerut de către consultantul managerial să estimeze cât ar dura o *reînnoire a echipamentelor* orga nizaţiei.

„Cât ar dura să realizăm o reînnoire?" repetă Harry Thayer. „E o întrebare bună." Făcu o pauză şi se uită gânditor la teancu de hârtii de pe biroul său, apoi se întoarse triumfător spre consul tant şi zise: „Ei bine, este o întrebare la care este imposibil de răspuns. Ar putea dura o jumătate de zi sau ar putea dura două săptămâni. Nu se poate stabili un timp standard."

„Eu nu vreau să stabilesc durata standard" veni răspunsul.

Eu vreau doar să aflu care este durata de timp rezonabilă pentru o reînnoire tipică."

„Dar nu există aşa ceva, nu există reînnoire tipică" insistă hayer. „Da, se pare că asta e părerea ta. Mulţumesc pentru ajutor" răspunse la fel de indiferent consultantul.

În aceeaşi după-amiază, o analiză a fişelor de pontaj a arătat are erau perioadele solicitate de ultimele 100 de reînnoiri. Da, 5 dintre ele necesitaseră mai puţin de 1 zi, în timp ce 6 duraseră mai mult de 7 zile. 20 dintre ele duraseră mai puţin de 2 zile şi mai mult de 6 zile fuseseră necesare pentru 18 dintre ele. 62 de reînnoiri aveau o durată între 3 şi 5 zile.

Imaginaţi-vă ce surprins a fost Harry, când, a doua dimineaţă văzut timpii prezentaţi grafic ca o distribuţie normală, cu „2 ore valoarea minimă şi 2 săptămâni valoare maximă. 2 ore sau 2 săptămâni, Harry?" întrebă unul dintre colegii săi, arătând spre urbă. „Încearcă cu 4 zile pentru început. Să vedem dacă vei fi în stare să cobori la 3 zile!" Harry se înroşi puternic, simţindu-se mult mai jenat decât atunci când îşi prelungea la nesfârşit pauza le masă.

Studiu de caz 2

După determinarea capacităţilor diferitelor centre de lucru, ntr-o companie care fabrica piese de schimb pentru autovehicule, echipele de lucru interne s-au gândit să realizeze rate ale ritmului le producţie care ar readuce compania la o profitabilitate atisfăcătoare şi le-ar asigura lor o primă de grup. Pentru o anume materie primă dintr-o secţie, au estimat o rată a ritmului de producţie de 200 per oră. Un schimb (o tură) în care nu exista tagnare a înregistrat următoarele: ora 1 – 198 unităţi, ora 2 – 200 unităţi, ora 3 – 199 unităţi, ora 4 – 200 unităţi, ora 5 – 200 unităţi. Vă imaginaţi deci surpriza celor care lucrau în secţia respectivă, când colegii lor i-au avertizat: „Nu mai munciţi atât de încet. Ne privaţi pe noi de prima de grup."

„Nu este adevărat" protestară. „Ba da, este" veni răspunsul vehement. „Uitaţi-vă la curba distribuţiei normale. Nu arată ca un clopot, ci mai degrabă ca un ac!"

Ron Shadbolt, şeful secţiei respective, oftă în sinea s
Întotdeauna considerase statistica inutilă şi destinată CSP-iştilor
idioţi. Totuşi nu era încă pregătit să-şi accepte greşeala. Dar cân
îşi dădu seama cât de mult pierduseră el şi echipa lui şi c
câştigaseră ceilalţi lucrând organizat şi în echipă îi veni să urle.

Bibliografie

Price, F. (1984), „*Right First Time*", Aldershot: Gowe
Publishing Ltd.

27. Legea lui Zipf

Relaţia dintre frecvenţă şi ordin

Legea lui Zipf, ca şi mai cunoscuta analiză Pareto (vezi 25 naliza Pareto) este o metodă de descifrare rapidă a unui model .i cadrul a ceea ce pare la prima vedere, o masă omogenă de nformaţie. Legea lui Zipf susţine că dacă F este frecvenţa cu care e produce un anumit fenomen, iar R este ordinul, adică ordinea elativă de producere (primul = cel mai des, al doilea = al doilea ca frecvenţă etc.), atunci:

$$F \alpha \frac{1}{R}$$

Cu alte cuvinte, frecvenţa unui fenomen este invers roporţională cu ordinul acestuia. Deci al treilea cel mai utilizat cuvânt în limba engleză are ordinul 3 de utilizare, adică se întâlneşte de trei ori mai rar decât cel mai utilizat cuvânt. Al o utălea cel mai utilizat cuvânt are ordinul 100 de utilizare şi şansele le a-l utiliza sunt de 100 de ori mai mici decât în cazul celui mai utilizat cuvânt.

Teoria iniţială îi aparţine sociologului George Zipf, care, în nii 1940, a numărat frecvenţa cuvintelor într-o cantitate considerabilă de lucrări scrise.

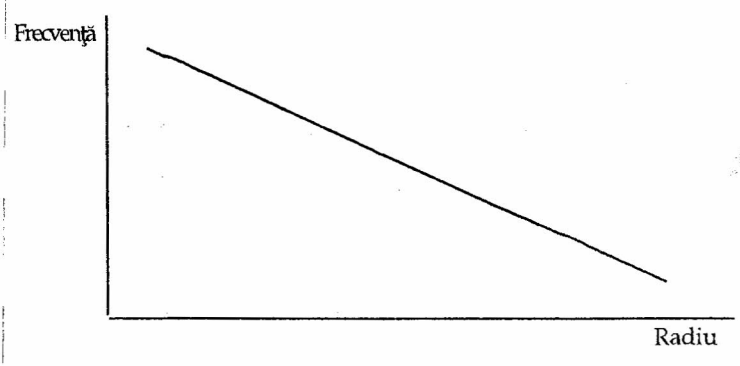


Fig. 27.1 LEGEA LUI ZIPF

A descoperit astfel că legea se aplică în general. Deci, î Anglia, al doilea oraş ca mărime – Birmingham este aproximativ de 2 ori mai mic decât cel mai mare oraş Londra. De asemenea, a treilea mare oraş – Manchester, are aproximativ 1/3 di dimensiunea Londrei etc. Al o sutălea oraş ca mărime este de 100 ori mai mic decât Londra.

Determinarea relaţiei dintre frecvenţă şi ordin utilizând legea lui Zipf

Hugh dorea să înfiinţeze o şcoală de predare a limbilor străin pentru a satisface necesităţile de învăţare în regiunea York. A aflat repede că mai existau 7 astfel de şcoli. Unele erau dezvoltate şi d prestigiu, altele nu. Unele erau companii cu răspundere limitată, altele erau bazate pe parteneriat şi asociaţii sau erau pornite de întreprinzători individuali.

Hugh le-a clasificat pe toate 7 în funcţie de dimensiune. Aflarea cifrei de afaceri şi a profitabilităţii celei mai mari nu a fost grea, fiindcă era societate cu răspundere limitată. Utilizân legea lui Zipf, Hugh a decis că a doua şcoală ca mărime ar avea aproximativ 1/2 din cifra de afaceri a celei mai mari; a treia – 1/3 ş.a.m.d. Adunând cifrele de afaceri ale celor 7 companii a obţinu cu aproximaţie dimensiunile pieţei. A făcut la fel şi cu profitabilitatea globală a pieţei. Hugh deţinea în acest momen două elemente cheie. Avea dimensiunea totală a pieţei precum ş participarea fiecărei companii pe piaţă şi profitabilitatea acestora. Dacă ar fi intrat pe piaţă ar fi devenit a opta firmă ca mărime şi c urmare cifra de afaceri ar fi fost 1/8 din cifra de afaceri a companie care deţinea conducerea pe piaţă. Merita oare?

Hugh a decis repede că nu. Părerea sa era că dacă era ma prejos decât a treia firmă, nu merita efortul. Totuşi, o cercetare pieţei într-o altă regiune, şi anume Bristol a dat rezultate diferite. Combinarea legii lui Zipf cu posibilităţi de dezvoltare rapidă car se întrezăreau, l-au determinat să-şi facă bagajele şi să se îndrept spre gară. În timp ce trenul pornea închină în linişte o ceaşcă de

afea British Rail în cinstea lui George Zipf. Pe cât de rapidă, pe atât de ieftină fusese tehnica sau de marketing. Peisajele ţinutului Minster rămaseră în urmă în timp ce se întrezărea în depărtare Avon-ul.

Bibliografie

Zipf, G.K. (1949), „*Human Behaviour and the Principle of Least Effort*", Reading, Mass: Addison-Wesley.

PARTEA a VIII-a
Conducerea activităţilor de personal

28. *Motivaţia intrinsecă şi motivaţia extrinsecă*

Cum trebuie selectaţi experţii şi managerii

Dat fiindcă în cea mai mare parte managementul înseamnă a obţine rezultate prin acţiunea omului, subiectul motivaţie trebuie luat foarte serios în considerare. În condiţii normale, dacă oamenii au o motivaţie foarte puternică, atunci managementul pentru aceştia va fi o problemă mult mai simplă decât pentru cei a căror motivaţie este mai slabă. Acest fapt a determinat pletora de cărţi despre motivaţie, unele tratând subiectul ca pe unul de o importanţă capitală în management.

Un alt subiect de importanţă majoră în management este poziţia de conducător. Deseori cărţile despre conducere tratează această temă ca o entitate independentă de motivaţie. Dar ce este conducerea dacă nu capacitatea de a motiva? În mod interesant definiţia conducerii în viziunea Armatei britanice este: „a-i determina pe oameni să facă ceea ce nu vor să facă" (premisa de la care se porneşte aici este că unele dintre lucrurile pe care oamenii nu vor să le facă – cum ar fi să-şi rişte viaţa – în anumite împrejurări, totuşi merită să fie făcute).

Cu toate acestea, mai multe discuţii s-au iscat în jurul întrebării dacă managerii trebuie sau nu să aibă aptitudini de conducători. Dacă managementul constă în a da celorlalţi posibilitatea de a obţine rezultate şi oamenii prin însăşi natura lor, au nevoie ori să li se dea o motivaţie ori ca cineva să menţină un climat în care să aibă o motivaţie ei înşişi, atunci un manager este un om care trebuie să aibă capacitatea de a motiva şi deci un lider.

Însă mulţi manageri sunt proşti conducători şi astfel şi proşti manageri. Deseori refuză să se pună în poziţia de conducători tratând-o cu uşurinţă chiar pe aceea de manager. În schimb, ei preferă să-şi însuşească titlul de „administratori" şi să se ascundă în spatele muncii de birou (sau mai nou al ecranelor de monitor) decât să înfrunte spinoasele şi foarte puţin tentantele probleme legate de a oferi o motivaţie oamenilor cu care lucrează. Astfel, în timp oamenii îşi pierd interesul. Un profesor sărac cu duhul, un asistent care nu se preocupă îndeajuns de studenţi, un coordonator ineficace pot cauza mult rău în ceea ce priveşte interesul faţă de un lucru.

În concluzie, managerii sunt „de facto" conducători, nu administratori. Un bun manager însufleţeşte foarte mulţi oameni şi este o achiziţie de nepreţuit pentru firma sa; un prost manager trebuie ajutat. Dacă ajutorul se dovedeşte a fi zadarnic, acest manager va trebui înlocuit. Acest gest este dur, dar nu lipsit de corectitudine. Cine ar aproba sau ar agrea un chirurg, de exemplu, care, în ciuda incompetenţei sale şi-ar păstra slujba?

Dar ce se poate spune despre motivaţiile managerilor înşişi? Un fel de a le privi, aparent trecut cu vederea, este prin împărţirea lor în motivaţii intrinseci şi motivaţii extrinseci. Definiţiile acestor noţiuni sunt extrem de simple. Motivaţia intrinsecă apare când sunt mulţumit pentru un lucru obţinut de mine însumi, iar motivaţia extrinsecă apare atunci când mă mulţumeşte ceva obţinut de oamenii mei.

Motivaţia intrinsecă se manifestă cel mai des. Experţii oricărei profesii sunt motivaţi intrinsec. Un manager însă trebuie să fie motivat extrinsec într-o măsură semnificativă. El trebuie să-şi

spună: „Dacă munca mea depinde de succesul altor oameni atunci succesul lor trebuie să fie motivaţia mea. Satisfacţiile mele intrinseci sunt secundare".

În general sunt căutaţi „jucătorii de echipă", dar aceasta este o simplificare dusă la extrem. De obicei, ceea ce potenţialii patroni caută, dar nu au denumit corect, sunt oameni cu o veritabilă motivaţie extrinsecă, oameni îndeajuns de lipsiţi de egoism pentru a sacrifica satisfacţii intrinseci în faţa cerinţelor extrinseci. Însă oferta de astfel de oameni este surprinzător de mică. Gândiţi-vă la managerii pe care îi cunoaşteţi. Fac ei oare ceea ce le place să facă (motivaţie intrinsecă) sau ceea ce trebuie să facă (motivaţie extrinsecă)? Dacă răspunsul este cel dintâi, ei vor fi proşti conducători, dacă este cel din urmă, ei vor fi buni conducători. Industria, comerţul, domeniul public au avut generaţii de conducători inadecvaţi, dar ei au devenit un lux pe care nu ni-l mai putem permite.

Cum trebuie selectaţi experţii şi managerii folosind motivaţia intrinsecă şi motivaţia extrinsecă

Selectarea experţilor este un lucru relativ uşor. Presupunând că au calităţile necesare şi factorul determinant în alegerea între diferiţi candidaţi este motivaţia, tot ceea ce ne interesează este motivaţia intrinsecă. Dacă potenţialii candidaţi îşi vor desfăşura activitatea descurcându-se de minune singuri în faţa monitorului atunci ce mai contează că nu sunt „jucători de echipă". Nu li se cere să joace un joc de echipă. Ei pot fi risipitori sau primadone. Managerul lor ar putea fi nevoit să integreze activităţile unui întreg grup de primadone, situaţie în care ultima ipostază în care managerul îşi poate permite să apară este aceea de primadonă. Căutăm motivaţie intrinsecă, cu alte cuvinte căutăm dovezi ale existenţei unor rezultate concrete în domeniul ales. Dar dacă angajăm proaspeţi absolvenţi, au obţinut ei oare rezultate în vreun domeniu?

Cu managerii este mult mai greu. Aproape întotdeauna, activitatea depusă în trecut se va fi bazat pe motivaţia intrinsecă. Managerul în inginerie a fost o dată inginer, directorul a fost o dată profesor. Erau ei oare motivaţi când motivaţia era intrinsecă? Dacă nu, abandonaţi-i! În management nu se aplică zicala „cei care pot, să facă, cei care nu pot, să se descurce".

Deci, primul obstacol este motivaţia intrinsecă. Dacă persoana respectivă a fost motivată intrinsec atunci căutaţi dovezi care să arate greutăţile pe care le-a întâmpinat pentru a deveni motivat extrinsec. Dacă nu găsiţi urme ale unor astfel de dificultăţi atunci, iarăşi, abandonaţi-i. (Pe de altă parte aţi putea fi în faţa unui om cu totul excepţional - totuşi nu riscaţi!). Merceologul care s-a rupt de lângă încântările unui decor de maşinării, vânzătoarea remarcabilă care s-a pregătit singură să devină un excepţional comis-voiajor (şi susţine acest lucru cu rezultatele obţinute), directorul tehnic ce nu este un simplu om de afaceri ce lucrează la un proiect tehnic secret - aceştia merită să fie premiaţi şi apreciaţi.

Dar cine nu ar merita să fie premiat şi apreciat? Directorul tehnic care cere responsabilului financiar majorarea salariului operează în mod evident din motivaţie intrinsecă şi nu extrinsecă. La fel şi directorul managerial al unei consultanţe manageriale cu probleme care-şi petrece 30% din timp în străinătate ţinând cursuri de dezvoltare a managementului pentru că „aşa îmi place".

În multe organizaţii singura cale de a obţine o promovare sau o situaţie mai bună este prin management. Aceasta echivalează cu o sinucidere în masă. Organizaţia va sfârşi prin a avea oameni de meserie care sunt manageri numai pentru bani şi situaţie. În realitate, ei nici nu pot fi numiţi manageri. Mai bine acordaţi-le acestor oameni libertatea de a fi buni experţi (dacă pot fi) decât manageri neprofesionali. Şeful unui departament dintr-o firmă de servicii financiare care nu se descurca prea bine şi a preferat să redevină excelentul analist în investiţii fără a pierde

bani sau a-şi înrăutăţi situaţia; managerul în vânzări care s-a întors la poziţia de excelent vânzător; directorul de consultanţă managerială care s- a întors la poziţia de consultant practicant - tot aceşti oameni au fost ajutaţi să schimbe motivaţia extrinsecă managerială pe care nu au vrut-o pe o motivaţie intrinsecă profesională pe care o voiau. Toţi suntem buni la ceva... Managerii trebuie să fie pricepuţi în a crea şi a menţine un climat în care talentele oamenilor să fie cel mai bine folosite în interesul organizaţiei şi chiar în propriul lor interes. Este absolut necesar să fie aşa, dar niciodată uşor!

29. *Grila managerială*

Relaţiile cu oamenii şi distribuirea sarcinilor

Grila managerială se referă la două elemente din management - capacitatea de a întreţine relaţii cu angajaţii şi capacitatea de a face lucrurile care se cer făcute (atribuirea sarcinilor). Activitatea de a-i orienta pe oameni este evaluată cu note de la 1 la 10 ca şi orientarea sarcinilor. Fiecare manager trebuie ca, la completarea grilei să se evalueze prin intermediul acestei măsurători. Cele două note reprezintă coordonatele poziţiei lor în tabel. Luând poziţiile extreme din cele 4 cadrane, avem următoarele posibilităţi:

Managementul tip „Country Club" (1.9) - managerul stabileşte relaţii excelente cu personalul. Toată lumea e fericită, dar puţine lucruri ajung să fie înfăptuite.

Managementul tip „Ghinghis Han" (9.1) - multe lucruri sunt făcute pentru că Ghinghis este un şef dur şi solicitant. Dar cine vrea să lucreze pentru Ghinghis? În curând, absenteismul se va extinde, oamenii îşi vor căuta de lucru în altă parte, iar în acest caz de muncit nu mai poate fi vorba, căci în afara lui Ghinghis nu va mai avea cine să lucreze.

Management de proastă calitate (1.1) - aici managerul în cauză este nepriceput şi în stabilirea unor relaţii optime cu angajaţii şi în îndeplinirea sarcinilor. Poate că s-ar impune o schimbare a orientării în ceea ce priveşte cariera sa.

Perfecţiunea (10.10) - singura persoană despre care ştiu că a obţinut aceste note a fost supervizorul unui birou de vânzări care s-a dovedit a fi, însă, un dezastru total.

Există însă şi o posibilitate mai apropiată de realitate: la jumătatea drumului (5.5 sau aproape de 5.5). Este acest nivel al mediocrităţii acceptabil astăzi? Vor indivizii să-şi îmbunătăţească performanţele şi poate dezvoltarea managementului să-i ajute să atingă un 6.6, apoi un 7.7, apoi un 8.8?

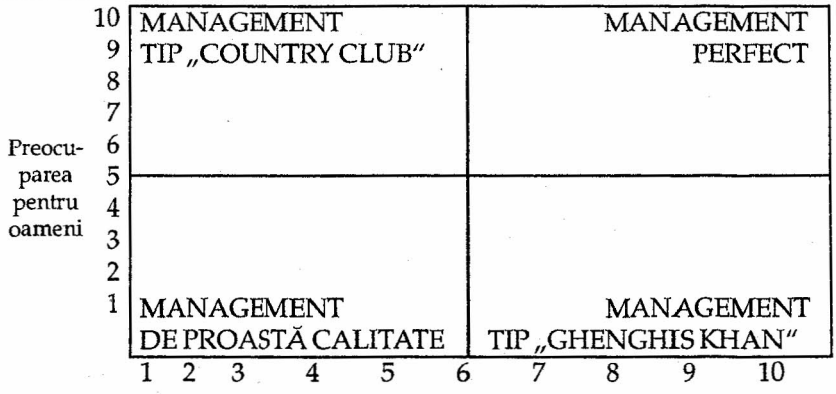


Fig. 29.1 GRILA MANAGERIALĂ

Cum să optimizăm relaţiile cu oamenii şi distribuirea sarcinilor folosind grila managerială

Andrew Newton era un manager la serviciile sociale cu totul atipic. Iniţial inginer, el descoperise, aşa cum multora le place să spună, o „conştiinţă socială", se întorsese la facultate pentru a studia psihologia şi sociologia rămânând în învăţământul superior pentru a-şi desăvârşi pregătirea profesională şi construindu-şi o carieră în serviciul social. O minte ageră şi un ochi format pentru detalii organizatorice i-au adus o rapidă promovare la poziţia de manager. Totuşi, nu după mult timp, cei din jur au început să se întrebe dacă nu cumva o promovare atât de rapidă şi într-o poziţie atât de înaltă nu a fost exagerată.

„Andrew este capabil, va ajunge departe", era părerea doctorului serviciilor sociale. Tina Mason, şefa echipei de la sectorul 5 era mai puţin entuziasmată: „Andrew este inteligent, nimic de zis. Are o logistică impecabilă, dar este îngrozitor de nepriceput în relaţiile cu oamenii. Am ajuns că Ruth a ieşit plângând de la o şedinţă cu el săptămâna trecută. Nimeni nu vrea să muncească pentru el; eu în mod sigur n-aş vrea", a accentuat ea.

„Este ciudat să ai un manager care nu se descurcă în relaţiile cu oamenii tocmai la serviciile sociale", medită cu voce tare Ralph Ellison şeful de dezvoltare a managementului. „Mă întreb cum se descurca pe vremea când era asistent social." După mai multe apeluri telefonice şi-a primit răspunsul.

„Sincer să fiu, Andrew era nemaipomenit când era vorba să sorteze munca birocratică pentru clienţii săi. Dar era nepriceput la a răspunde nevoilor mai abstracte. Ca să spun drept, am fost încântat să văd că l-au promovat." Aici Ralph a continuat să reflecteze. Ceva trebuia făcut – şi rapid, înainte ca idiotul de director de la serviciile sociale să apuce să se amestece.

O şedinţă referitoare la dezvoltarea managerială condusă de însuşi Ralph două săptămâni mai târziu oferi cel mai potrivit loc de dispută. Şi Ralph nu fu deloc surprins, spre deosebire de ceilalţi, când văzu că Andrew a obţinut un punctaj de 8.3 la evaluarea prin grila managerială, faţă de 4.7 când a obţinut Tina. Toţi 6 erau jenaţi, de altfel în mod corespunzător cu situaţia.

„Andrew a fost inginer, şi încă unul bun", începu Ralph. „Inginerii sunt nevoiţi să muncească la termene limită foarte scurte şi stricte. O dată cimentul amestecat, el trebuie folosit. Orice oră de întârziere scade profitul prin penalizări nemiloase. Inginerii trebuie să fie oameni axaţi pe distribuirea corectă a sarcinilor şi cred că trebuie să respectăm acest lucru. Fără ingineri lumea noastră ar deveni în scurt timp imposibil de locuit.

Personalul serviciilor sociale lucrează în acest domeniu pentru că apreciază oamenii şi se descurcă în relaţiile cu aceştia. Acest talent îi poate ajuta în meseria lor şi chiar în aceea de manager. Însă în managementul serviciilor sociale – în management în general – este nevoie de oameni duri ca oţelul. Andrew are destul oţel în el. Cât pentru a construi Podul Humber. Însă voi ceilalţi...

În consecinţă, să vă spun cine are dreptate? Lipsit de relevanţă. Sunteţi toţi aici, la un loc şi trebuie să învăţaţi unii de la alţii. Andrew trebuie să înveţe că în cele din urmă nu poţi reuşi fără se te înţelegi bine cu cei din jur; poţi avea succes doar dacă relaţiile tale cu ei sunt îndeajuns de trainice şi de bune. Voi ceilalţi trebuie

să învăţaţi că relaţiile interumane pot deveni prea confortabile. Lumea de afară este necruţătoare, dar la fel este şi cea de alături, dinăuntru. Flaubert spunea că nu faci artă de valoare doar cu intenţii bune şi ne vom da seama că nici serviciile sociale nu pot fi conduse numai cu bune intenţii. Orice am face, nu putem mulţumi pe toată lumea. Alegeri, câteodată alegeri dificile, trebuie făcute. Toţi ţinem destul de mult la oameni pentru a lucra în acest loc. Dacă ţinem destul de mult la bunăstarea lor, cu siguranţă ne dorim destul de tare să devenim manageri de un adevărat profesionalism. Acest lucru înseamnă la revedere „Ghinghis Han" şi la revedere „Country Club"." Ralph s-a oprit, surprins el însuşi de neobişnuita lui izbucnire de elocvenţă. Apoi, la fel de rar pentru el, a zâmbit. Numai în clipa aceea i-a mai venit inima la loc lui Andrew.

Bibliografie

Blake, R.R., Mouton, J.S. (1978), „*The New Managerial Grid*", Gulf Publishing Company.

30. Priceperea de a organiza şedinţe

Cum să organizăm o şedinţă

Managerii sunt plătiţi să ia decizii şi să aplice acţiunile la care acestea se referă. Forul firesc al acestor decizii sunt şedinţele. S-ar putea susţine că până şi o decizie individuală implică o consfătuire cu sine. Oricum ar fi, luarea celor mai multe decizii în management nu este un lucru individual, ci unul colectiv. El necesită prezenţa şi implicarea altora.

Probabil că şedinţele irosesc mai mult timp în management decât orice altă activitate. Chiar în companiile cel mai bine conduse, majoritatea şedinţelor sunt de un folos îndoielnic, iar în organizaţiile cu o mai proastă conducere ele sunt cel mai adesea adevărate „teatre de măcel". Aceia dintre noi care au îndurat şedinţe prost conduse ce au darul de a paraliza gândirea vor fi martori ai faptului că astfel de şedinţe pot duce la pierderea serioasă a motivaţiei. A lua parte la o şedinţă prost administrată seamănă cu a te izbi cu capul de un zid de cărămidă, te simţi mai bine doar când te opreşti.

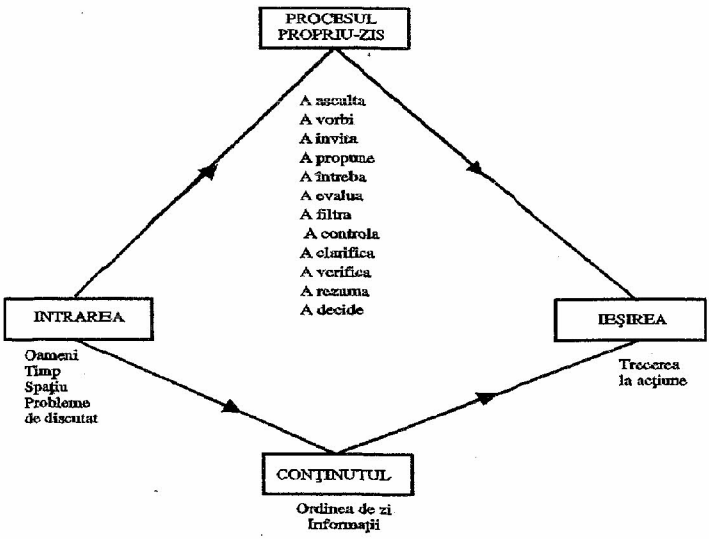


Fig. 30.1 MODEL DE ŞEDINŢA

Foarte multe cărţi s-au scris despre priceperea de a organiza o şedinţă şi despre virtuţile unui astfel de preşedinte. Modelul prezentat în figura 30.1 priveşte şedinţele prin prisma intrării, a conţinutului, a procesului propriu-zis şi a ieşirilor, respectiv cu ce contribuim noi la o şedinţă, cât de bine este ea organizată şi ce rezultate obţinem în urma ei. Mulţi oameni găsesc în acest model o simplitate ce înviorează şi de aceea îl consideră folositor.

Cum să organizezi şedinţe folosind priceperea dobândită

Era prima dimineaţa a cursului de alcătuire a unei echipe de la Grange Abbey. În seara precedentă fusese o aglomeraţie tipică. La sesiunea de deschidere, participanţii au fost într-o vădită concurenţă pentru o poziţie cât mai bună, aceste şicanări continuând nestingherite în bar, după şedinţă. Megan, sub conducerea căreia se desfăşura cursul, s-a mulţumit însă cu o repriză de jogging şi o baie fierbinte, ducându-se apoi la culcare.

În dimineaţa următoare, soarele de toamnă îşi revărsa razele prin ferestrele uriaşe. Megan se întoarse către public şi zâmbi: „- Probabil că sunteţi obişnuiţi să învăţaţi prin instrucţie pentru că aşa aţi învăţat în şcoală şi la colegiu. Ei bine acum lucrurile stau altfel. Cea mai mare parte a învăţării managementului implică experienţă - reală sau un substitut. Misiunea mea nu este să vă predau managementul, ci să vă ajut să învăţaţi despre management!

Să luăm de exemplu şedinţele. Prima noastră lecţie este despre priceperea de a organiza o şedinţă. Este cineva aici care crede că se pricepe cât de cât să conducă o şedinţă?" Nici o mână ridicată. „Eu vă voi dovedi că toţi cei prezenţi aici ştiu că conducă o şedinţă efectivă. Pur şi simplu nu vă daţi seama că ştiţi."

Au început cu brainstorming (cu toate că lui Megan nu-i plăcea termenul) şi au înşirat moduri de a distruge o şedinţă - a nu înştiinţa oamenii, a nu rezerva o încăpere, a nu-i asculta pe ceilalţi, a nu controla şedinţa, a nu dezbate problemele înscrise în ordinea zilei. Apoi Megan a pus problema invers: „În consecinţă, dacă spuneţi că a nu rezerva o încăpere ar distruge şedinţa înseamnă că se impune necesitatea „spaţiului". Dacă spuneţi că a nu-i asculta pe ceilalţi ar distruge şedinţa atunci înseamnă că o cerinţă

pentru organizarea acesteia este „a asculta". " Şi aşa mai departe. Când ea termină, ei stabiliseră poziţia cerinţelor variate ce se impuneau, într-un model caracterizat prin intrare, conţinut, proces propriu-zis, ieşire şi aveau în faţă lista prezentată în figura 30.1.

„Deci noi chiar ştiam să conducem o şedinţă. Dacă strângem elementele pentru intrare, suntem atenţi la conţinut, ne străduim la procesul propriu- zis şi obţinem rezultate, atunci nu iese chiar o şedinţă rea, aşa este?" Participanţii au privit-o crezând că undeva este o farsă sau o şmecherie. „Dar nu este nici o şmecherie", le-a spus ea câştigându- şi astfel reputaţia de a putea citi gândurile.

„Aş mai avea câteva lucruri de adăugat. Intrarea tinde să aibă un preţ foarte mare – constând în principal în timp. Nu o irosiţi. O şedinţă reuşită poate motiva mulţi oameni, inclusiv oameni ce nici măcar nu sunt de faţă – şi viceversa; sunt implicaţi şi factori de multiplicare. A gândi şi a pune în aplicare procesul propriu-zis reprezintă datoria exclusivă a celui ce prezidează şedinţa, dar în acelaşi timp este o responsabilitate a tuturor celor prezenţi. Anumiţi oameni sunt buni la anumite părţi ale desfăşurării procesului, cum ar fi evaluarea, clarificarea, iniţierea – acest aspect fiind în strânsă legătură cu ceea ce vom spune în curând despre roluri în munca de echipă. Problemele mai delicate – personale sau nelegitime – sunt explozive. Ori abordaţi-le în mod deschis ori, mai bine, excludeţi-le din şedinţă, iar dacă este absolut necesar, discutaţi-le în cadru separat. Dacă astfel de probleme sunt destul de nesemnificative şi deci nu necesită aranjamente separate, atunci nu are rost să stricaţi şedinţa – aşa că mai bine renunţaţi!", adăuga ea lapidar. „În sfârşit, asiguraţi-vă că sunt luate toate deciziile necesare, asiguraţi-vă că obţineţi rezultate, că oamenii sunt responsabili de ei şi ştiu să respecte un termen. Şedinţele care nu au ca finalitate acţiunea sunt doar vacanţe costisitoare."

Zâmbi strâmbându-se: „«Până când...» sunt cel mai abuziv folosite cuvinte din istoria managementului." Cei de faţă rămaseră privind la ea cu nerăbdare.

Bibliografie

Janner, G. (1986), „*Janner on Meetings*", Aldershot: Gower Publishing Ltd.

31. Formarea echipei

Formarea unei echipe eficace

Orice echipă la început este un grup compus la rândul său din indivizi. Diferenţa dintre un grup şi o echipă este aceea că o echipă reprezintă un grup unit printr-un scop comun. Oamenii aflaţi în subordinea dumneavoastră sunt un grup; nu sunt o echipă. Dacă şi-ar uni forţele, îndreptându-le spre un anumit scop, ei ar fi o echipă. Dar cât de eficace ar putea ei să fie? Şansele ca o echipă să fie eficace sunt destul de reduse dacă ea nu trece prin următorul proces:

Formarea: aici vom începe cu materia primă a unei echipe - grupul. Fiecare individ are două identităţi. Una este cea normală - de exemplu John Binns manager în inginerie; iar cealaltă este cea colectivă, care-l integrează pe individ în grup – John Binns, membru al grupului senior pentru dezvoltarea managerială. Prima identitate probabil că are o mai mare însemnătate personală decât cea de-a doua.

Conflictele: acum membri grupului testează atât scopul comun al acestuia (dacă acest scop există), cât şi o ierarhie în cadrul grupului. Cu această ocazie îşi descoperă reciproc calităţile şi defectele. Acest proces de descoperire la care participă toţi membri grupului poate avea loc numai dacă oamenii se angajează în conflicte. Fiecare individ trăieşte într-un „balon" de spaţiu, identitate, valori şi cultură personale. Ei îşi împing aceste „baloane" în ale celorlalţi pentru a vedea cine va triumfa. John Binns al nostru probabil că în această fază foloseşte un limbaj dur, dorindu-şi să nu fi venit în grup.

Normalizarea: aici grupul începe să manifeste tendinţe comune relativ la scopul său. „Baloanele" individuale se suprapun, unindu-se într-un „balon" colectiv. Noţiunea de scop comun, împărtăşită de toţi, începe să prindă contur. Noua identitate a lui John Binns devine mai importantă decât cea veche.

Trecerea la acţiune: abia acum echipa este capabilă să se contureze asupra sarcinilor alese. Până acum, totul a fost un şir de eşecuri penibile. Acum membrii grupului simt că „s-au adunat". Nemaicontând nimic altceva, cu cât mai acut a resimţit echipa fazele anterioare, cu atât mai eficace va fi îndeplinirea sarcinilor.

Inactivitatea: este o fază a relaxării. Echipa şi-a îndeplinit misiunea, este vremea să se despartă. Deşi pare paradoxal, ca o ironie, spiritul de echipă şi cel al scopului comun sunt mai pronunţate ca oricând. Este o fază a suferinţei. Lui John Binns nu-i vine să creadă cât a ajuns să ţină la aceşti oameni şi cât de mult îi vor lipsi. Membrii vor păstra în memorie imaginea grupului, „aşa cum eram".

Reconstituirea: aici membrii se întrunesc din nou ca o echipă. Deşi s-ar putea să trebuiască să treacă din nou prin unele sau chiar prin toate fazele anterioare, de formare, de conflicte, de normalizare, totuşi de această dată procesul va fi mai rapid şi mai uşor de îndurat. Omiterea unora dintre foştii membri şi/sau venirea altora noi vor tinde să încetinească procesul.

Cum putem avea o echipă eficace prin procesul de formare a echipelor

Megan, sub conducerea căreia se desfăşura cursul, a examinat grupul sindical în prima seară a cursului despre formarea echipelor de la Grange Abbey. Lucy, tăcută, încrezătoare şi foarte bună la calcule era controlor financiar la un grup industrial local. David, un tip cu ochelari şi foarte nervos era fizician. Damon era tânăr şi entuziast, pe când Mark era oarecum superficial, după aprecierea lui Megan. Camilla, achizitoarea unei case de modă era elegantă, sofisticată şi aproape copleşitor de încrezătoare în propriile-i forţe. Paul, un individ cu nasul pe sus, era inginer, iar Jim era un manager în producţie. Anthea era asistent de director în serviciile sociale. În prima seară, grupul era divizat în trei subgrupuri – Lucy, Camilla şi Anthea; Paul, Jim şi David; Damon şi Mark.

Ziua următoare fu un veritabil infern, cum de fapt Megan se aştepta să fie. Grupul era scindat de lupta pentru putere iscată între vulturi, conduşi de Paul şi porumbei, conduşi de Anthea. Paul putea mobiliza ajutorul lui Jim, Lucy şi Mark, iar Anthea putea conta pe furia răzbunătoare a Camillei, a lui David şi a lui Damon. La sfârşitul zilei fisurile în autoritatea celor doi conducători erau clar vizibile. A fost de ajuns o nelealitate din partea lui Jim, Lucy, David şi Damon pentru a crea un teritoriu neutru - balanţa puterii înclinând în favoarea „moderaţilor".

Ziua a doua a început printr-un atac al Antheei ce a atras un răspuns fulger din partea lui Paul. Însă deja, atât Camilla cât şi Mark păreau mai interesaţi de un flirt decât de o rivalitate ideologică. La invitaţia lui Lucy: „Terminaţi, suntem aici să facem treabă", Megan a înţeles că stadiul de normalitate începuse. În condiţiile împotrivirii mult diminuate a celor doi conducători învinşi şi cu un substanţial ajutor din partea lui Jim şi a lui David, Lucy şi-a petrecut tot restul zilei încercând să insufle acel simţ al scopului comun ce trebuia să unească echipa în formare. Orice sarcină îndeplinită, orice succes cât de mic reprezenta o bază pe care Lucy construia cu fervoare sudând întreaga echipă într-o forţă demnă de luat în seamă. Ciudata izbucnire a fazei de conflict fusese oprimată fără milă de către Lucy şi capabilii ei locţiitori. În cea de-a treia zi sindicatul îşi îndeplinea atât de bine sarcinile încât obţinuse cele mai bune calificative acordate vreodată în jocul de afaceri de la Grange Abbey. Când a sosit vremea ca participanţii să plece, la sfârşitul celei de-a 4-a zile, toţi ochii erau umezi - chiar şi cei ai unora ca Paul sau Mark. „Progres", a remarcat Megan în sinea ei, „progres".

Bibliografie

Adair, J. (1986), „*Effective Teambuilding*", Aldershot: Gower Publishing Ltd.

32. Rolurile în echipă

Cum să realizezi echipe mai eficace

Multe dintre persoanele selectate pentru a face parte dintr-o echipă sunt alese pornind de la experienţa lor în meserie. Un consiliu administrativ va tinde să conţină cel puţin un director financiar, un director de producţie, un şef de personal, un director tehnic - corespunzător cerinţelor într- o companie obişnuită. Însă rezultatele vor fi puţin favorabile dacă acest consiliu administrativ nu lucrează bine ca echipă. Toate cunoştinţele lor în finanţe, producţie sau tehnologii nu le vor fi de prea mare ajutor dacă nu lucrează ca o echipă. Istoria e plină de exemple de „echipe" compuse în întregime din primadone, echipe ce aproape de fiecare dată au eşuat.

Rolurile funcţionale sunt în mod invariabil necesare pentru că priceperea într-o anumită specialitate este o cerinţă ce se impune în mod categoric. În general este mai bine ca un contabil să fie director financiar şi nu şef de personal. Dar rolurile funcţionale nu sunt singurele roluri posibile pentru membrii echipei. Următoarele roluri în echipă au fost remarcate, corespunzător felului în care oamenii lucrează împreună:

INVENTIVUL: rol jucat de omul „cu idei". Ager la minte, glumeţ, neconformist, nerăbdător.

MODELATORUL: persoana care va lua ideea „inventivului" şi o va modela până când o va aduce la o formă cât mai avantajoasă şi profitabilă.

REALISTUL: persoana care va spune: „Bună idee. Acum însă cum o punem în aplicare. Cheltuielile pe care le implică depăşesc posibilităţile noastre." Entuziasmul va fi temporar - sau stins - de un realism glacial.

CĂUTĂTORUL DE FONDURI: persoana care va căuta să găsească mijloace financiare suplimentare celor pe care grupul le

poate asigura. El este domnul sau doamna „Rezolvă tot". El va spune: „Ştiu pe cineva care abia aşteaptă să investească. Asta va rezolva problemele noastre bugetare".

MUNCITORUL ECHIPEI: persoana care cu cea mai mare lipsă de egoism lucrează cot la cot cu restul echipei.

COORDONATORUL ECHIPEI: persoana care va dirija echipa şi va supraveghea distribuirea rolurilor.

PSIHOLOGUL ECHIPEI: cel ce studiază tot timpul starea sufletească a celorlalţi. Dacă neglijaţi aceste aspect vă puteţi aştepta la izbucniri din patea celor din jur.

FINISORUL: persoana care se asigură că sarcina a fost finalizată cu bine, domnul sau doamna „Detaliu". Lipsa finisorului înseamnă că sarcina nu a fost dusă la bun sfârşit.

Cum să formezi echipe mai eficace folosind distribuirea rolurilor în echipă

În după-amiaza celei de-a doua zile a cursului de formare a echipelor de la Abbey Grange, Megan, sub conducerea căreia se desfăşura cursul, le-a prezentat participanţilor rolurile în echipă. I-a familiarizat cu noţiunea după care le-a dat câteva exemple succinte referitoare la fiecare rol.

„Eu mă gândesc la acest aspect", accentuă ea, „ca la un proces de prelucrare a ideii. „Inventivul" are ideea, „modelatorul" o aduce la o formă avantajoasă, care să merite osteneala. „Realistul" verifică dacă resursele necesare prelucrării există, „căutătorul de fonduri" cercetează toate posibilităţile din afara echipei în cazul necesităţii unui ajutor extern. „Muncitorul echipei" se ocupă de ducerea la bun sfârşit şi în condiţii de înţelegere a sarcinii, iar „psihologul" se ocupă de buna funcţionare a echipei şi de relaţiile dintre membrii săi. „Finisorul" se asigură că echipa va obţine rezultatele scontate, iar „coordonatorul supraveghează toate operaţiunile în desfăşurare şi are grijă ca echipa să fie perfect sincronizată."

Megan îi privi pe participanţi şi zâmbi: „Fiecare dintre voi va avea roluri principale şi roluri secundare - deci veţi avea chiar

lublu rol. Evaluarea este foarte simplă – un test pe care voi înşivă vă veţi da note. Eu deja ştiu cam ce rol i-ar putea reveni fiecăruia – dar haideţi să ştim sigur."

Fiecare membru al clasei a completat testul şi i-au spus rezultatele lui Megan care le-a trecut într-o grilă dinainte pregătită. Şi, aşa cum de fapt mai toţi se aşteptau, rezultatele o arătau pe Lucy un bun „coordonator", iar pe Jim „muncitorul echipei". Camilla, obişnuită să lucreze cu orice fel de oameni era întruchiparea "căutătorului de fonduri", iar David, fizicianul, cea a „realistului". Puţin surprinzătoare au fost rezultatele Antheei şi ale lui Damon, care au ieşit „modelatorul" şi respectiv „psihologul echipei". Mark a ieşit al doilea „modelator", iar Paul un al doilea „realist". „Deci, aşa stau lucrurile", conchise Megan. „Opt persoane şi doar şase roluri însuşite."

„Dar cum rămâne cu rolurile secundare?" întrebă Damon. „Al tău este cel al «inventivului»", îi spuse Megan, „te porţi ca un inventiv chiar acum". Auzind, Damon roşi furios, dar ochii lui străluceau de mândrie. „Jim, rolul tău secundar este cel de „finisor". Tu şi Damon veţi fi nevoiţi să vă dezvoltaţi rolul secundar în cadrul acestei echipe. O echipă fără „inventiv" sau „finisor" va eşua în mod sigur." În acel moment, Megan observă la Lucy un gest de încuviinţare meditativă.

Megan îi cercetă cu satisfacţie: „Deci, o echipă de opt oameni cu opt roluri bine definite. Învăţaţi să vă folosiţi cât mai bine de ele. Şi învăţaţi să compensaţi lipsa unui rol foarte important. Orice persoană poate învăţa şi îşi poate perfecţiona orice rol, este pur şi simplu o problemă de flexibilitate. Dar folosiţi compensarea acestor roluri ca pe un atu – numai astfel veţi deveni realmente invincibili."

Chiar în ziua următoare, în cadrul jocului de afaceri, ei i-au dovedit lui Megan că avea perfectă dreptate.

Bibliografie

Belbin, R.M. (1986), *„Management Teams. Why They Succeed Or Fail"*, Londra: Heinemann.

33. Găsirea rolului potrivit

Cum să stabileşti relaţii trainice cu cei din jur

Eu	Tu
Cum te văd eu pe tine	Cum crezi tu că eu te văd
Ce aştept eu de la tine	Ce crezi că aştept eu de la tine
Cum cred eu că sunt văzut de tine	Cum mă vezi tu pe mine
Ce cred eu că aştepţi tu de la mine	Ce aştepţi tu de la mine

Fig. 33.1. GĂSIREA ROLULUI POTRIVT

Rolul reprezintă mulţimea aşteptărilor pe care oamenii le au în legătură cu o persoană. De exemplu, de la persoană ocupând postul de judecător se aşteaptă să fie imparţial, plin de scrupule şi sobru, pe când de la un moderator de televiziune sau de la un actor de comedie nu se aşteaptă nimic din toate acestea. Imaginaţi-vă confuzia, şocul, revolta pe care le-am simţi dacă actorii de comedie ar începe să semene cu judecătorii şi viceversa. Actorii care încep să joace mereu acelaşi gen de personaje se vor simţi prinşi într-un anumit rol pe care publicul nu-i va mai lăsa să-l schimbe. Identităţile noastre sociale sunt modelate de rolurile noastre, acestea fiind chiar decisive. Când studiem rolul şi puterea rolului, 3 concepte strâns legate între ele ne sunt de mare folos:

AMBIGUITATEA ROLULUI: aici persoana nu ştie care este de fapt rolul său, cu alte cuvinte ce se aşteaptă de la ea. Ambiguitatea rolului se întâlneşte de obicei în organizaţii în care personalul este numit în diferite funcţii fără un studiu prea amănunţit, adică în cele mai multe organizaţii. Noii veniţi nu ştiu de fapt ce se aşteaptă de la ei. De cele mai multe ori încrederea în sine scade, iar persoana respectivă se retrage psihologic, găsindu-şi un alt loc de muncă (ambiguitatea rolului este probabil şi principalul motiv pentru care oamenii abandonează foarte rapid slujbele noi). În paralel, oamenii şi-ar putea falsifica rolurile şi atunci se iveşte o altă problemă şi anume, incompatibilitatea rolului.

INCOMPATIBILITATEA ROLULUI: aici apare o discrepanţă ntre rolul potrivit în concepţia individului şi rolul potrivit în oncepţia celorlalţi, de exemplu comediantul sobru şi judecătorul ariant. Majoritatea „angajaţilor problemă" într-o întreprindere uferă de o astfel de nepotrivire a rolului, dacă nu chiar de roluri onflictuale.

ROLUL CONFLICTUAL: aici pare un conflict între două sau nai multe roluri. O femeie aflată într-o poziţie de conducător poate unoaşte situaţia de „rol conflictual" prin diferenţele dintre şteptările colegilor de muncă (angajament total faţă de companie) i aşteptările soţului (cina servită).

Cum să stabileşti relaţii trainice cu cei din jur prin găsirea rolului potrivit

„Astăzi folosim cuvintele „slujbă" şi „rol" schimbându- le eciproc", remarcă Megan pe când studiau o unitate medicală. „Făcând astfel, cred că deformăm sensul ambelor cuvinte." Făcu o pauză. „Cred că cel mai bine este să privim „slujba" prin prisma unor sarcini legate de rolul de muncă, cum ar fi capacitatea de a diagnostica pojarul sau de a aduce pe lume copiii altora, în cazul unui medic. Rolul se referă la cerinţe legate de relaţiile interumane şi are un caracter subiectiv. Un medic general, în anumite specializări trebuie să fie deschis, colaborant, trebuie să se implice în mod activ în problemele comunităţii, pe când în alte specializări trebuie să fie tipul de expert rigid, conştient de statutul său." La auzul acestor cuvinte un val apreciativ străbătu sala.

„În această dimineaţă avem două grupuri: personalul medical şi personalul administrativ. James reprezentând partea medicală, iar Sally pe cea administrativă au acceptat să fie subiecţii noştri de studiu. James a scris dinainte cum o vede pe Sally în rolul ei profesional, iar Sally a acţionat similar. Părerile sunt exprimate prin trei adjective."

Megan luă primul carton, se uită la publicul nerăbdător şi citi. „James o vede pe Sally ca fiind «birocratică, băgăreaţă şi încrezută» şi crede că Sally îl vede ca fiind «înţelegător, devotat şi locvace». Sally îl vede pe Jim «risipitor, iresponsabil din punct de vedere financiar şi distant» şi crede că Jim o vede ca pe o «profesionistă, preocupată şi disciplinată»."

Megan riică privirile din cartoane, cercetă publicul fascinat şi declară: „Cred că ar trebui să-i felicităm pe Jim şi pe Sally pentru sinceritatea de care au dat dovadă, nu-i aşa?" O primă aplaudare ezitantă fu urmată de altele până când, puţin jenaţi, Sally şi James fură copleşiţi de aplauze.

„În mod clar însă Sally şi James nu vor putea lucra eficace atâta timp cât sunt împreună. În schimb, vor rămâne blocaţi la un nivel interuman – cu consecinţe nefaste pentru tot restul echipei. Megan privi cele două grupuri: „Iar Jim şi Sally nu sunt singurii aflaţi în această situaţie, nu-i aşa?", întrebă încet. Cei din sală dădură din cap şi murmurară aprobator.

„Ceea ce Sally şi James trebuie să facă este să găsească rolurile ce li se potrivesc – la fel ca noi toţi", adăugă ea. „Eu sunt aici ca să-i ajut şi toţi suntem aici pentru a învăţa. Am ajuns la primul nivel de cunoaştere – ce părere au Sally şi James unul despre celălalt din punct de vedere profesional. Haideţi să avansăm un nivel – ce aşteaptă fiecare ca celălalt să facă şi ce crede fiecare că ar aştepta celălalt ca el să facă. Să exploatăm şi aspectul comportamentului în afara orelor de serviciu!" Aici se auziră murmure. „Da, aţi auzit bine şi v-o repet. Singura schimbare care va îmbunătăţi situaţia este una comportamentală."

Câteva ore mai târziu, când James îi promise lui Sally să termine la timp calculele referitoare la buget, iar Sally acceptă să nu mai întrerupă şedinţele (cu dreptul de a se pedepsi reciproc în cazul vreunei recidive), publicul simţi că se făceau progrese. În următoarele zile, săptămâni, chiar luni, James şi multe alte persoane aparţinând fie grupului administrativ, fie grupului medical au învăţat să-şi caute adevăratul rol ceea ce le-a mărit eficacitatea şi în cele din urmă a condus la o armonie profesională.

Bibliografie

Luft, J. (1984), „*Group processes. An introduction to group dynamics*", Palo Alto, California: Mayfield Publishing Company.

■ 34. *Luarea unei atitudini*

■ *Aplanarea conflictelor*

Conflictul este o latură firească a condiţiei umne. Între oameni există asemănări, dar şi deosebiri. Diferenţele dintre oameni garantează că între ei vor fi mereu neînţelegeri. Oameni diferiţi percep în mod diferit acelaşi eveniment. Pentu noi, percepţiile reprezintă realitatea. Realităţi diferite intră în mod invariabil în conflict.

Conflictele sunt inevitabile în organizaţii, fie că acestea reprezintă locul de muncă sau nu. Ele sunt de o importanţă vitală pentru manageri. Conflictele pot fi favorabile sau defavorabile, dar dacă nu sunt rezolvate corespunzător, devin „infecţioase". Conflictele nefavorabile blochează organizaţiile: „Zidul Berlinului" ridicat între producţie şi vânzări, inscripţia ce spune „Ingineria întreţinerii: Nu intraţi", cele dou centraliste de gardă care nu îşi adresează nici un cuvânt, personalul în delegaţia şi directorii din consiliul administrativ cărora li se pare foarte greu să se poarte civilizat uni cu alţii sunt doar câteva exemple.

Privit la modul simplist, conflictul este o neînţelegere între două persoane. El poate fi reprezentat astfel:

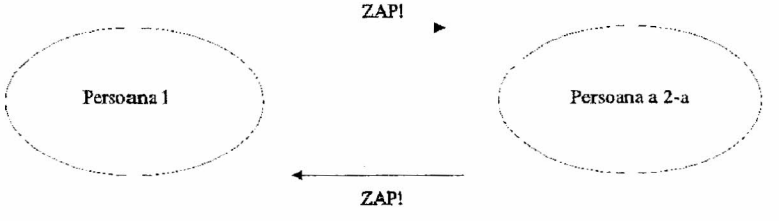


Fig. 34.1 CONFLICT INTERUMAN

Pericolul la aceste conflicte este că devin din ce în ce mai personale şi problema iniţială devine lipsită de relevanţă şi depăşită. Conflictele de această natură nu pot fi rezolvate, singurul mod de a acţiona pentru cei în cauză este să încerce să le facă cât

mai bine. Organizaţiile sunt pline de persoane ce încearcă să facă faţă unor conflicte „infecţioase", imposibil de rezolvat. În orice caz, managerii nu sunt plătiţi pentru a face faţă problemelor ci pentru a le rezolva.

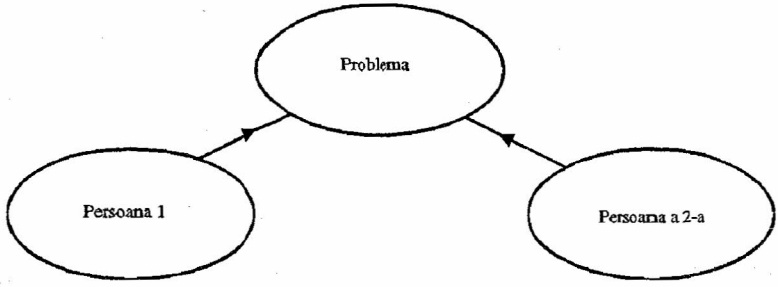


Fig. 34.2 LUAREA ATITUDINII ŞI REZOLVAREA PROBLEMEI

În figura 34.2 cele două persoane acceptă faptul că există o problemă datorită căreia au ajuns în situaţia de conflict. Acceptă faptul că un astfel de conflict este firesc; nu se învinovăţesc reciproc. Convin să nu se atace uul pe altul, să nu îngăduie ca acest conflict să devină „personal"; În continuare convin să se ocupe amândoi de rezolvarea problemei, în interes reciproc. Pentru cei doi, „a lua atitudine" nu înseamnă a-l ataca pe celălalt, ci a rezolva problema spre câştigul tuturor.

Aplanarea conflictelor luând o atitudine

„Cred că sunteţi de acord că am avut parte de destule conflicte în ultimele două zile", le sugeră Megan cu un aer poznaş ascultătorilor ei în ultima zi cursului pentru formarea unei echipe de la Abbey Grange. Un murmur de încuviinţare se simţi în rândul participanţilor la curs. Zâmbi în sinea ei. Cu două zile în urmă abia dacă-şi vorbeau, iar ieri fuseseră toată ziua angajaţi în certuri.

La modul simplist, conflictul implică o problemă izvorâtă din diferenţa între doi oameni. Dacă ei îngăduie ca problema să devină „personală" – sau, mai precis, interumană, ei vor fi treptat înde-

părtaţi foarte mult unul de celălalt. De obicei vor recurge la una sau mai multe din următoarele tactici:

Agresiune: Se vor ataca reciproc pe faţă.
Manipulare: Se vor ataca reciproc, dar pe la spate.
Capitulare: Unul va ceda.

O combinaţie tipică este capitularea urmată de manipulare. Această tactică va fi folosită de victimele profesionale. Există patru şi numai patru deznodăminte de aplicarea acestor tactici:

1. Eu câştig, tu pierzi.
2. Tu câştigi, eu pierd.
3. Eu pierd, tu pierzi.
4. Câştigăm amândoi.

Urmarea 1 va conduce către urmarea 2, când adversarul învins aşteaptă prilejul şi se răzbună cu prima ocazie – şi viceversa. Agresiunea, manipularea şi capitularea pot conduce numai la primul sau al doilea deznodământ şi astfel în mod inevitabil, la deznodământul 3. În cele din urmă, toată lumea are de suferit.

Singurul mod de a rezolva un conflict este să ţinteşti cu bună ştiinţă şi de la bun început spre deznodământul 4, să-ţi impui în mod deliberat să iei o atitudine şi să nu recurgi la agresiune, manipulare sau capitulare. Luând o atitudine, încercăm să rezolvăm problema chiar (mai ales!) atunci când problema este interumană. A lua o atitudine înseamnă a privi problema din afară şi a o examina cu imparţialitate.

Pentru a lua o atitudine în practică, trebuie să îndeplinim cel puţin trei condiţii:

Respect reciproc: participanţii trebuie să-i respecte pe ceilalţi – ceea ce înseamnă a te respecta pe tine însuţi – îndeajuns pentru a ocoli agresiunea, manipularea şi capitularea.

Acceptarea neînţelegerii; cei doi trebui să accepte că neînţelegerea este firească şi inevitabilă.

Contract psihologic: cei doi trebuie să cadă de acord în privinţa încercării de a rezolva problema spre înţelegere mutuală şi câştig reciproc.

„În principiu cam asta înseamnă a lua o atitudine", zâmbi Megan. „Există o varietate nesfârşită de tehnici – dar bazaţi-vă mereu pe filosofie şi pe principii, căci altfel tehnicile vor fi inutile în cel mai bun caz, putând avea chiar efecte opuse celor dorite. Acum ce mai lipseşte ar fi mult exerciţiu."

Bibliografie

Gillen, Terry (1992), „*Assertiveness for Managers*", Aldershot: Gower Publishing Ltd.

35. *Fereastra Johari*

Cum să afli ceea ce nici cel mai bun prieten nu-ţi spune

Fereastra Johari consideră comunicarea între două sau mai multe persoane ca pe o problemă de ceea ce este şi ceea ce nu este împărtăşit de persoanele respective. Teoria sa este aceea că adevărata comunicare, de exemplu înţelegerea mutuală, este posibilă numai printr-un schimb de cunoştinţe. Deseori, în contacul personal cu oamenii, schimbul de cunoştinţe este eclipsat de cunoştinţe unilaterale şi deci neîmpărtăşite. Fereastra Johari are 4 cadrane. Acestea sunt:

Zona deschisă: aici ceea ce ştiu despre mine este ştiut şi de ceilalţi.

Zona oarbă: aici alţi oameni cunosc anumite lucruri despre mine de care eu nu am idee. Ei nu mi le spun.

Zona ascunsă: aici ascund anumite lucruri legate de mine din faţa celorlalţi.

Zona închisă: aici există lucruri legate de mine despre care nici ceilaţi nici eu nu ştim.

		Lucruri ştiute de mine: Da	Lucruri ştiute de mine: Nu
Lucruri ştiute de alţii	Da	Zona deschisă	Zona oarbă
	Nu	Zona ascunsă	Zona închisă

Fig. 35.1 FEREASTRA JOHARI

Cum să afli ceea ce nici cel mai bun prieten nu-ţi spune folosind fereastra Johari

„V-am explicat principiul de bază al ferestrei Johari", îi spuse Megan auditoriului ei în seara celei de-a doua zile a cursului de formare a unei echipe pe care-l ţinea la Abbey Grange. „Însă în fond problema este mai complexă. Dacă doi oameni comunică cu adevărat atunci singura zonă pe care o pot utiliza este porţiunea deschisă a fiecăruia, pentru că numai o comunicare între zonele deschise ale ambelor părţi reprezintă adevărata înţelegere reciprocă. Din nefericire, comunicarea lor va fi deseori pusă în pericol de gânduri ascunse şi de o comportare oarbă. La două persoane care au neînţelegeri personale, zonele deschise sunt micşorate de cele ascunse sau oarbe:

Când e vorba de trei sau mai multe persoane, situaţia se poate înrăuţi. Un lucru pe care ţi-l împărtăşesc ţie - sau ţi l-aş putea împărtăşi - poate prefer să-l ascund în faţa unei a treia. În echipe blocate de probleme interumane, porţiunea colectivă deschisă poate fi minusculă, fiind asaltată de o îngrămădire de mesaje. Dacă adevărata comunicare - înţelegerea reciprocă în opoziţie cu neînţelegerea reciprocă - este imposibil de atins, atunci ce şanse de a lua decizii corecte şi a le pune în aplicare mai are echipa respectivă?" La acest punct Megan observă cu satisfacţie că întreaga sală se cufundase într-o tăcere meditativă, reflectând probabil la măsura în care vieţile noastre depind de echipe nevăzute de oameni care nici măcar nu pot comunica în mod corespunzător.

„Deci, care este răspunsul? Ei bine, una dintre soluţii ar fi deschiderea totală. Din nefericire," continuă Megan „aceasta nu prea funcţionează. Vom ascunde mereu anumite lucruri celorlalţi oameni (zona ascunsă), ei vor refuza mereu să ne dezvăluie anumite lucruri despre noi înşine (zona oarbă) şi întotdeauna vor rămâne lucruri legate de noi de care nici ceilalţi şi nici noi nu ne vom da seama (zona închisă). De ce? Probabil că deoarece ni se pare că unele aspecte ale vieţii sunt prea dureroase şi ameinţătoare pentru a le privi în faţă.

De aceea, deschiderea totală nu poate şi nu va funcţiona. O abordare mai potrivită ar fi ceea ce eu numesc o „deschidere

tactică", prin care acceptăm că, în multe situaţii, lipsa de comunicare nu este în interesul nimănui. Dacă aşa stau lucrurile, atunci cel mai bine este ca oamenii să fie atât de deschişi cât pot fi în mod responsabil în legătură cu o anumită problemă. În acest fel, deschiderea înaintează puţin câte puţin. Nu este o deschidere generală, ci una particulară. Deşi, în mod intrigant, deschiderea particulară, înaintând cu fiecare problemă discutată este de cele mai multe ori drumul cel mai sigur spre o deschidere generală.

Dar ajunge cu teoriile", zâmbi Megan. „Haideţi să ne ocupăm puţin şi de partea practică." Începu prin a o considera pe Lucy, aflată în imediata ei apropiere, ca material didactic (fapt convenit anterior cu Lucy), în timp ce ceilalţi urmăreau având grijă să nu le întrerupă. Megan şi Lucy începură să-şi facă dezvăluiri reciproce, deschizându-şi primele zone ascunse şi primele zone oarbe. Începură cu observaţii relativ neimportante, iar apoi măriră treptat gradul de risc în limitele pe care amândouă le socotiră acceptabile. Cu toate acestea, în scurt timp, spuneau despre ele însele sau una despre cealaltă lucruri pe care nici cei mai buni prieteni nu le discută în mod normal. Majoritatea membrilor echipei erau uluiţi.

„Johari este, din punct de vedere emoţional, foarte foarte puternic", accentuă Megan. „Trebuie folosit numai între adulţi care au căzut de acord să-l utilizeze şi la momentul potrivit. A înfrunta adevărul despre noi înşine şi a şti că şi alţii îl cunosc poate fi un lucru devastant şi dureros." Inspiră cu putere. „Dar trebuie să învăţăm să ne cunoaştem aşa cum suntem dacă vrem să existăm ca o echipă. Dacă veţi folosi fereastra Johari pentru a obţine măcar „deschiderea tactică", veţi fi surprinşi de diferenţa evidentă în relaţiile cu ceilalţi membri ai echipei." Zâmbi cu un aer jucăuş: „Încercaţi şi vă veţi convinge."

Bibliografie

Luft, J. (1984), „*Group processes. An introduction to group dynamics*", Palo Alto, California: Maryfield Publishing Company.

PARTEA a IX-a
Învăţarea

36. *Diagramele-păianjen*

Cum să-ţi faci propriul „brainstorming"

Majoritatea oamenilor creativi au un mod de a gândi divergent prin excelenţă, fiind adepţi ai extrapolării de la particular (mi-a căzut un măr în cap) la general (există o forţă gravitaţională). În opoziţie, majoritatea managerilor sunt, în mod clar, gânditori convergenţi, adepţi ai parcurgerii unei probleme de la general („Mă întreb ce nu merge la Compania de Construcţii «Bloggs»") la particular („Vreau să văd «P&P»-ul!" (contul de profit şi pierderi)). Foarte puţini indivizi sunt în acelaşi timp convergenţi şi divergenţi în gândire – aceştia sunt foarte talentaţi, dar deosebit de rari. În consecinţă. foarte puţini manageri sunt cu adevărat creativi; aceasta neînsemnând că nu pot învăţa să fie mult mai creativi decât sunt.

Dintre foarte multele metode de a stimula creativitatea, una singură a fost acceptată şi într-adevăr apreciată în ideologia managerială – „brainstorming"-ul. Nouă manageri din zece au auzit de „brainstorming". Dar oare măcar un manager din zece a auzit vreodată de sinectică sau de metoda Delphi?

Diagramele-păianjen sunt o metodă individuală de „brainstorming". Ele sunt îmbucurător de simple. Întâi scriem subiectul despre care vrem să efectuăm schimbul liber şi apoi de el legăm orice idee care ne vine în minte referitor la el, desenându-le în

jurul subiectului ca în figură. Orice idee poate deveni un subiect secundar ce va genera mini-idei ce pot fi de asemenea trecute în diagramă. Întregul desen poate fi apoi aranjat într-o ordine secvenţială de la ideea întâi la ideea a şasea, de exemplu. (În „brainstorming"-ul convenţional evaluarea şi plasarea ideilor în ordine secvenţială trebuie să urmeze după generarea ideii). Generarea ideii este divergentă, evaluarea şi ordonarea sunt convergente. Nu uitaţi, în afacerile ce solicită creativitate, pe primul loc se află divergenţa, iar apoi convergenţa.

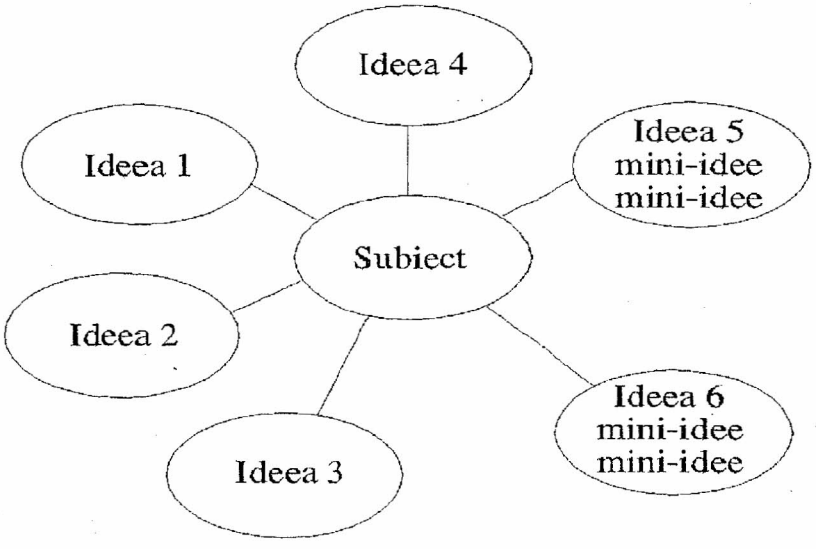


Fig. 36.1 DIAGRAMA-PĂIANJEN ÎN PRINCIPIU

Cum să îţi faci propriul „brainstorming" folosind diagramele-păianjen

Tamara îmi ceruse să scriu un articol despre consultanţa managerială pentru revista de afaceri a cărei editor era. Astfel că mi-am luat ca subiect „consultanţa managerială" şi am creat o diagramă-păianjen – o pânză de idei legate de acelaşi subiect. Varianta finală este cea prezentată în figura 36.2.

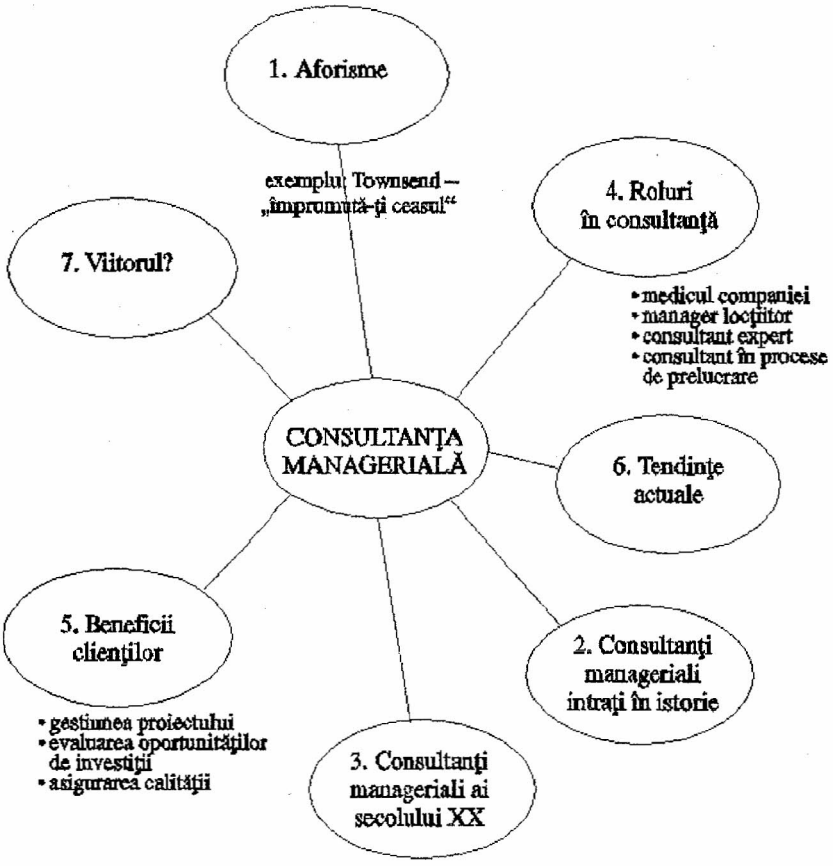


Fig. 36.2 DIAGRAMELE-PAIANJEN IN PRACTICA

Pur şi simplu am început cu colţul din dreapta sus (pentru că de acolo îmi place să încep) şi am lucrat în sensul acelor de ceasornic (pentru că acest sens îmi place). Când am terminat, am aşezat ideile în ordinea secvenţială pe care am crezut-o de cuviinţă. Am vrut să încep cu un comentariu ce atrage atenţia pentru a trezi interesul cititorilor – astfel că „Aforisme" a devenit numărul 1. Apoi ceva istorie, numărul 2, pentru a lărgi perspectiva. Apoi, mi s-a părut potrivit să dau câteva exemple de consultanţă

managerială din secolul al XX-lea – numărul 3. O explicare a rolurilor în consultanţă – numărul 4 – avea să le ofere cititorilor o metodă simplă şi foarte utilă de a clasifica toţi consultanţii. Aceasta a condus către beneficiile pe care consultanţele manageriale le aduc clienţilor – numărul 5, tendinţe actuale – numărul 6; şi am sfârşit cu o privire fugară asupra posibilităţilor oferite de viitor – numărul 7. În zece minute îmi creasem un plan pentru articol. Poate altul în locul meu ar fi obţinut un alt articol dintr-o altă diagramă-păianjen. Nu are nici o importanţă! Planul meu a fost destul de bun pentru mine, pentru Tamara şi, cel mai important, pentru cititorii mei.

Bibliografie

Buzan, Tony (1970), „*Use Your Brain*", Londra: BBC Publications.

37. Cuvinte cheie

Cititul rapid

Cuvintele cheie sunt acele cuvinte dintr-o propoziţie, un paragraf sau o pagină care conţin cea mai multă substanţă relevantă pentru propoziţia, paragraful sau pagina respective. Cel mai uşor mod de a explica această definiţie este printr-un exemplu concret.

„Vreme de mai mulţi ani, manageri, academicieni şi alţi gânditori ai lumii afacerilor au fost într-o acerbă dispută pe tema relaţiei dintre salarii şi prestaţia la locul de muncă. Evident, cei mai mulţi dintre noi lucrează pentru bani – dar oare venim noi la muncă numai pentru bani? Atunci ce se poate spune despre câştigătorul de pariuri care continuă să fie instalator, sau despre moştenitorul unor mari domenii care lucrează neobosit în serviciul public? Şi chiar când muncim pentru bani, muncim noi oare numai pentru bani? Munca noastră oare nu ne oferă nici o satisfacţie? Chiar dacă suntem bine plătiţi, vor garanta oare banii o prestanţă superioară la locul de muncă? Cei care îşi întocmesc singuri schemele de acordare a primelor par a fi de această părere. La o examinare mai amănunţită, astfel de scheme se dovedesc a fi manipulate."

Acesta este un exemplu pentru ceea ce eu numesc un text centrat pe o dispută, un text unde există o continuă succesiune de argumente şi contraargumente. Din acest motiv este un fragment greu de atacat. Totuşi, să încercăm!

Putem rezuma prima frază prin cuvintele următoare: „gânditori ai lumii afacerilor", „dispută acerbă", „relaţie", „prestaţie la locul de muncă". 30 de cuvinte au fost condensate în 12 cuvinte cheie. Evident, am putea condensa mai departe dar deja am redus numărul de cuvinte absolut necesare pentru înţelegerea frazei la aproximativ o treime.

Analog, putem rezuma a doua frază la cuvintele: „muncă", „bani", „numai" – 18 cuvinte la 3. Fraza a treia o reducem la:

„câştigător de pariuri", „instalator", „moştenitor", „neobosit" – 26 de cuvinte reduse la 6. Fraza a patra poate fi drastic redusă la un singur cuvânt: „decât", deci 11 cuvinte reduse la unul singur. Fraza a cincea o reducem la „muncă", „satisfacţie", deci 7 cuvinte la 2. Fraza a şasea se reduce la „bine plătit", „a garanta", „superior", „prestaţie" – 16 cuvinte la 5. Putem condensa fraza a şaptea la „cei care îşi întocmesc singuri schemele de acordare a primelor", deci 16 cuvinte la 10. Şi în sfârşit a opta frază, conţinând 12 cuvinte poate fi redusă la un singur cuvânt „manipulate".

În concluzie, am redus un fragment de 136 de cuvinte la nu mai mult de 41 de cuvinte cheie. Cu alte cuvinte, atâta timp cât avem idee de înţelesul celorlalte cuvinte, putem reduce textul la mai puţin de 25% din totalul lor. Cuvintele cheie sunt cele pe care trebuie să învăţăm să le identificăm şi asupra cărora trebuie să ne concentrăm toată atenţia când citim; celelalte nu reprezintă decât contextul. Şi daţi-mi voie să repet, acesta este un fragment relativ greu de rezumat la cuvinte cheie.

Cum să citim rapid folosind cuvintele cheie

Hugh era un manager vechi în meserie ce lucra la o companie de construcţii. Îşi abandonase studiile la vârsta de 15 ani şi devenise sprijinul financiar al familiei sale după moartea tatălui său. După ce avusese o varietate de slujbe mizere, reuşise să-şi croiască un drum în viaţă, ajungând, după mult timp – aproape 40 de ani – până la actuala poziţie. Ascensiunea lui fusese determinată de hotărâre, perseverenţă şi o muncă istovitoare – dar simţea că acum, în zilele noastre, aceste calităţi nu-i mai erau de ajuns.

„Pe vremea mea era altfel", explică el. „Erai maistru – îi cunoşteai pe cei în subordinea ta, îţi ştiai munca şi ţi-o făceai. Dar astăzi contează mai mult diplomele, metodele de calcul al fluxului de numerar şi astfel de lucruri. Noi, cei mai vechi în meserie, nu mai putem ţine pasul!"

După ce am petrecut ceva timp cu Hugh studiind aspecte ale eficacităţii personale, un aspect pe care l-am considerat amândoi

important a fost cititul. Slujba sa îl determina pe Hugh să citească o mulţime de documente tehnice, raporturi manageriale şi în special studii autorizate. În plus era nevoit să asimileze o largă varietate de cărţi şi articole referitoare la profesia sa. Cu toate acestea, Hugh continua să citească aşa cum o făcuse întotdeauna, încet, lecturând silitor toate cuvintele în timp ce le urmărea cu degetul.

Pragmatismul cuvintelor cheie – constând în faptul că trebuie să te concentrezi asupra unui cuvânt din patru sau cinci – l-a atras imediat pe Hugh. Cu toate acestea, el a trebuit să înveţe să-şi pună relaxat întrebarea despre ce era vorba în textul respectiv şi ce vroia el să obţină din acel fragment. Exemplul dat mai sus se referea în mod evident la relaţia dintre salariu şi calitatea muncii depuse şi era scris într-un stil provocator, făcut să-l determine pe cititor să privească problema din unghiuri diferite, de exemplu al instalatorilor milionari şi al moştenitorilor unor averi impresionante.

Hugh a învăţat să fie detaşat, să citească rapid un text scoţând în evidenţă cuvintele cheie, iar apoi să recitească fragmentul concentrându-se asupra lor. A întocmit apoi un rezumat al textului asigurându-se astfel că nu mai avea să fie nevoit să citească textul în întregime în viitor. Putea fie să-l pună deoparte sub formă de rezumat (fără nici un fel de însemnări suplimentare), fie să recitească cuvintele cheie. Chiar şi la documentele care cereau o atenţie sporită, Hugh descoperi că putea să identifice cuvinte cheie şi astfel să citească de cinci ori mai repede. Folosind metoda cuvintelor cheie, Hugh a devorat materialul pe care-l avea de citit, uimindu-se pe sine şi uimindu-i pe cei din jur. Niciodată n-am ştiut că cititul ar putea fi atât de distractiv."

Bibliografie

Buzan, Tony (1970), „*Use Your Brain*", Londra: BBC Publications.

38. Ciclul învăţării comportamentale

Cum să înveţi din experienţă

Sistemul tradiţional de învăţământ în Occident s-a concentrat asupra asimilării informaţiei prin învăţătură. Conform acestui principiu există o diviziune strictă între profesori şi elevii lor. Profesorul prezintă informaţia, în general cu ajutorul „cretei şi al explicaţiilor", iar elevii învaţă informaţia respectivă, în general pe de rost. Deşi metodele actuale de predare sunt mult mai interactive, ele nu-i mai pot ajuta pe managerii care şi-au părăsit studiile acum 10, 20, 30 sau 40 de ani.

Managerii sunt pragmatici şi şireţi. Ei sunt mult mai interesaţi în a acumula experienţă (în „lumea reală") decât teorie; iar învăţătura reprezintă în general teorie. Astfel, educaţia în şcoală nu este cel mai bun mijloc de a învăţa pentru un manager; ei învaţă cel mai bine din experienţă, fie ea proprie sau indirectă („lovindu-se cu capul" de problemele acestei meserii).

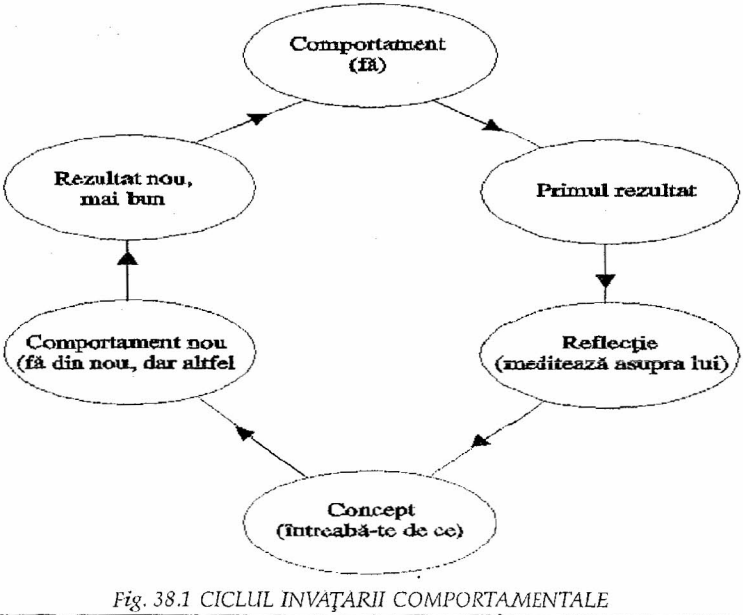


Fig. 38.1 CICLUL INVAŢARII COMPORTAMENTALE

Ciclul învăţării comportamentale ne arată cum să învăţăm din experienţă. Un anumit comportament generează un anumit rezultat. Pentru a îmbunătăţi acest rezultat trebuie mai întâi să reflectăm asupra lui (să revedem în minte comportamentul nostru). Apoi trebuie să generăm concepte pentru a putea întocmi ipoteze. Dar dacă aş proceda altfel? (un nou comportament) Care ar fi noul rezultat? Cum ar fi în comparaţie cu primul rezultat? Prin generare, testare, eliminare şi în final selectarea celei mai reuşite ipoteze/concept vom obţine cel mai potrivit rezultat. Acum vom şti care este cel mai bun comportament. Fostul nostru comportament este înlocuit de unul nou; vom acţiona în mod diferit. Putem spune că am parcurs un circuit al ciclului învăţării comportamentale.

Cum să înveţi din experienţă folosind ciclul învăţării comportamentale

Simon avea un necaz. „Este foarte simplu", îmi spuse cu o candoare dezarmantă. „Pentru oamenii de aici, sunt ca un zeu." Făcu un gest vag spre întinderea de rezervoare desalinizante. „Pentru aceşti oameni", gesticulă spre păienjenişul de fire, „eu nu exist. Reformulez!", se autoadmonestă. „Aş putea foarte bine să nu exist." Se încruntă şi fixă cu un aer neliniştit mâzgălelile de pe o sugativă aflată în faţa lui. „Înainte, când eram manager în producţie, nu prea conta, dar acum că sunt manager general contează enorm."

Problema lui Simon era banală şi comună - dar totuşi nu mai puţin supărătoare. Un tip modest şi decent de felul lui, Simon era timid, mai ales în grupuri de străini. Şi totuşi, promovarea lui însemna că avea să fie nevoit să-şi petreacă mult mai mult timp în afara mediului cu care era obişnuit, deseori cu grupuri de oameni total necunoscuţi. Când m-a întrebat dacă „situaţia lui avea remediu", l-am asigurat că da.

În general, Simon apărea într-un grup de străini (comportament), se îndrepta ţintă spre un automat de cafea, înhăţa o cafea drept sprijin şi paravan şi începea să păzească încăpăţânat cel

mai apropiat stâlp. Dacă cineva îi vorbea, el răspundea politicos. De obicei, însă nu i se prea vorbea. (primul rezultat)

Eu şi Simon ne-am străduit mult la faza reflecţiei. Ce simţea atunci când intra într-o cameră plină de necunoscuţi? „Panică", recunoscu cu sinceritate. „O adevărată panică!" Ce se întâmpla cu respiraţia lui (era sacadată, precipitată), dar cu pulsul (accelerat)? Dar nu privea în jur cântărindu-i pe ceilalţi din priviri? (Nu!) Ce părerea avea el despre acei necunoscuţi? (Nici una!) Dar s-a gândit vreodată (concept) că ei ar putea fi la fel de nervoşi ca şi el? S-a gândit vreodată că e imposibil să intri în panică dacă respiri încet şi adânc? (concept) S-a gândit vreodată că nu poţi fi panicat dacă încerci să te relaxezi? (concept)

Noul comportament a lui Simon – atitudinea calmă, privirea măsurând liniştit încăperea, alegându-şi „ţinta", folosind un simplu spărgător de gheaţă – a dus la un al doilea rezultat, vizibil ameliorat. Într-un timp foarte scurt, Simon era privit de toţi ca un profesionist dintre cei mai pregătiţi – reuşind să rămână totuşi un manager deosebit de capabil, politicos, un gentleman.

Bibliografie

Ward, Michael (1994), „*Why Your Corporate Culture Change Isn't Working... And What To Do About It*". Aldershot: Gower Publishing Ltd.

39. Grila cunoştinţelor

Cum să identifici necesităţile de cunoaştere

Grila cunoştinţelor are patru cadrane:

Cadranul 1: unde ştiu că ştiu (ceva)

Cadranul 2: unde ştiu că nu ştiu (ceva)

Cadranul 3: unde nu ştiu că ştiu (ceva)

Cadranul 4: unde nu ştiu că nu ştiu (ceva)

Cum să identifici nevoia de cunoaştere folosind grila cunoştinţelor

Jim Foss conducea o întreprindere ce fabrica piese pentru industria de automobile. Fabrica lui era plasată într-o zonă industrială prin tradiţie situată în nordul Angliei. Pe vremuri, străzile răsunaseră de dăngănitul şi vâjâitul sutelor de procese industriale ce se desfăşurau în mulţimea de întreprinderi din zonă. Însă acum, în jurul lui 1990, străzile erau goale, sediile erau abandonate şi rânduri de ferestre sparte priveau către cer. Jim ştia că dacă nu iniţia o schimbare fundamentală în modul de conducere a întreprinderii sale, şi fabrica lui avea să sfârşească prin a fi închisă. Cele mai bune metode de ieri, astăzi nu mai erau destul de bune.

	Ştiu	Nu ştiu
Ştiu	Cadranul 1	Cadranul 2
Nu ştiu	Cadranul 3	Cadranul 4

Fig. 39.1 GRILA CUNOŞTINŢELOR

Jim ştia că metodele noi trebuiau elaborate şi învăţate. Incursiunile sale în educaţia şi dezvoltarea industrială îi provocaseră confuzie. Grila cunoştinţelor îi oferi lui Jim o metodă de a evalua nevoia de cunoaştere a oamenilor săi.

Cadranul 1 era simplu. Jim ştia că exista o cantitate semnificativă de cunoştinţe tehnice, mai ales în domeniul metalurgiei, legate de industria sa. Până aici, toate bune. Era totuşi necesară crearea unei scheme a îndemânării tehnice şi alături de aceasta, programul de instruire pentru a obţine o mai mare flexibilitate la locul de muncă printre angajaţii săi.

Cadranul 2 era de asemenea destul de simplu şi direct. Jim ştia că erau calificări necesare pe care oameni cheie în întreprinderea sa nu le posedau. Aceste calificări variau de la cunoaşterea unor limbi străine, la cunoştinţe în domeniul informaticii sau chiar cunoştinţe de înaltă specialitate în metalurgie, la implementarea standardului calitativ BES 5750. Şi aici, crearea unor programe de instruire şi îndepărtarea neajunsului erau posibile şi rapide.

Cadranul 3 a fost ceva mai dificil. Eu şi Jim ne-am dat seama că în rândul forţei de muncă din întreprinderea lui, exista o mare cantitate de experienţă care nu fusese niciodată utilizată cum ar fi trebuit. În trecut, oamenii fuseseră angajaţi mai mult pentru puterea muşchilor decât pentru cea a creierului, iar managerii fuseseră foarte autocratici; şi astfel nu se pusese niciodată accentul pe învăţătură. În consecinţă, oamenii nu ştiau că posedă cunoştinţe neexploatate referitoare la diferite aspecte tehnice, procese ale producţiei, inovaţii în cadrul proceselor şi chiar modul de a conduce o şedinţă. Oamenilor a trebuit să li se aducă aminte faptul că posedau cunoştinţe vitale pentru succesul companiei. Experienţa lor a fost o veritabilă mină de aur.

Cadranul 4 a fost şi rămâne cel mai greu. Aici oamenii pur şi simplu nu ştiau că nu ştiau anumite lucruri – o stare de adevărată ignoranţă. De exemplu, oamenii credeau că ştiu să întocmească un plan. De regulă alcătuiau planuri ale producţiei, dar la care nu se apela niciodată. Cu mari dificultăţi am reuşit să-i facem să înţeleagă că planificarea înseamnă mai mult decât întocmirea

planurilor; este un proces continuu şi dinamic. Într-un mediu instabil planificarea devine relevantă într-o măsură mai mare şi nu mai mică.

Un alt exemplu, oamenii nu ştiau să se comporte respectuos unii cu alţii. Până şi conceptul şi importanţa lui le erau străine. Ei credeau ceva ce „femeile cu aere de şefe învăţaseră să facă".

Cu greu, Jim şi eu am încercat să identificăm necesităţile de cunoaştere ale oamenilor în cadranul 4 şi să le mutăm în cadranul 2, de exemplu, unde oamenii ştiu ce nu ştiu. Când comportamentul respectuos fu mutat în cadranul 1, nu mai era văzut ca un lucru pe care să-l faci doar faţă de o „femeie cu aere de şefă".

PARTEA a X-a
Autoconducerea

40. Metoda Ivy Lee

n Gestiunea timpului

Metoda Ivy Lee, asemenea multor idei bune este deosebit de simplă. Când o idee este simplă, şansele ca ea să fie folosită sunt mult mai mari. Oricine poate folosi cu uşurinţă metoda Ivy Lee pentru a câştiga rapid un control mult mai mare asupra a ceea ce reprezintă probabil cel mai important lucru pe care-l posedă – timpul său.

Majoritatea oamenilor, chiar şi cei mai competenţi manageri îşi irosesc timpul încercând să realizeze prea multe şi se trezesc copleşiţi de nenumărate sarcini. Deseori, ei nici nu ar trebui să îndeplinească toate sarcinile respective. Ori acestea nu trebuie îndeplinite ori alţii sunt cei care ar trebui să le facă (delegaţi). Dar managerii care devin robi ai muncii lor ajung repede să fie „nebuni veşnic ocupaţi", muncind ore întregi, dar fără să realizeze ceva de valoare şi durabil.

Metoda Ivy Lee cere ca fiecare manager să se aşeze seara şi să se întrebe: „Care este cel mai important obiectiv pe care trebuie să-l realizez mâine?" Să presupunem că este „a ţine o şedinţă legată de productivitate şi a ajunge la o înţelegere în ceea ce priveşte beneficiile rezultate din costuri". Astfel, „şedinţa legată de productivitate" va fi înscrisă ca cel mai important obiectiv, pentru obţinerea căruia trebuie acţionat în ziua următoare. Managerul

nostru se întrebă apoi: „Bine, acum care ar fi al doilea obiectiv?"; şi probabil că va decide că întocmirea unui plan de reducere a costurilor în vederea unei negocieri cu furnizorul este obiectivul cu cea mai mare prioritate. Acesta devine al doilea scop al acţiunilor sale şi va fi trecut, în mod corespunzător, al doilea pe listă. Managerul va continua până când şase – cel mai bine –, poate chiar cinci sau şapte obiective au fost notate pe hârtie. Apoi pleacă acasă şi nu se mai gândeşte la ele. Dacă problema necesită mai multă chibzuială, cel mai bine e ca aceasta să fie lăsată în seama inconştientului.

Zorii zilei următoare se revarsă strălucitor şi clar. Cea mai bună parte a metodei Ivy Lee abia acum apare! Ţelul managerului nostru este de o simplitate uimitoare – el sau ea trebuie să atingă obiectivele dinainte determinate. Evident, reperele orare au fost deja stabilite într-o oarecare măsură. Şedinţa despre productivitate de exemplu a fost fixată pentru orele 14. În consecinţă, deşi acest obiectiv este întâiul pe listă, el nu va putea fi dus primul la îndeplinire.

Măcar din întâmplare, aţi observat vreodată că fetişul managerilor legat de ora începerii şedinţelor este compensat de o neglijenţă incredibilă faţă de ora încheierii acestora? Orice şedinţă ar trebui să aibă o oră de începere şi una de încheiere, repere orare la care oamenii ar trebui să înveţe să aspire. Dacă o şedinţă dă peste cap alte afaceri – şi cele mai multe aşa par a face – atunci ar trebui să se stabilească o şedinţă suplimentară. Mai bine să fie mai multe şedinţe scurte, decât puţine dar lungi şi plictisitoare.

Lăsând şedinţele deoparte, toate vor complota împotriva managerului nostru, încercând să-l împiedice să realizeze măcar un obiectiv, nu mai vorbesc de toate şase. Acum trebuie să strângă din dinţi şi să persevereze! De obicei, cu cât managerul are o poziţie mai înaltă, cu atât este mai grijuliu cu timpul său – pentru că cel mai bun mod de folosire a timpului este pentru atingerea obiectivelor. Metoda Ivy Lee oferă astfel de obiective.

Într-un fel sau altul ziua se va sfârşi, venind momentul ca managerul nostru să se aşeze, să-şi scoată lista cu cele şase obiective şi să se întrebe obosit ce naiba s-a întâmplat în ziua respectivă;

mă scuzaţi, vroiam să spun să revadă planul în condiţiile existente. Obiectivele îndeplinite cu succes vor fi şterse, cele rămase urcă pe primele locuri în lista zilei următoare, presupunând că încă mai prezintă importanţă. A doua zi, o luăm de la capăt. Folosim metoda până când lucrurile se îndreaptă. Apoi, pur şi simplu continuăm.

Câteva aspecte trebuie reţinute. Multe relatări ale metodei Ivy Lee sunt absurd de simpliste prin prisma realităţilor managementului actual. Este foarte uşor să găseşti şase lucruri pe care să le faci; este foarte greu să le duci la îndeplinire. Un studiu clasic, efectuat la începutul anilor 1970, sugera că mulţi manageri operează în intervale de timp alarmant de mici – intervalul dat ca exemplu era, dacă-mi amintesc bine, de şapte minute – cam atât cât să bei o ceaşcă de cafea la o conversaţie. A vă umple timpul în mod managerial cu multe sarcini de şapte sau mai puţin de şapte minute, înseamnă a deveni „un nebun veşnic ocupat". Mai bine să duceţi la bun sfârşit mai puţine lucruri decât să duceţi mai multe lucruri până la jumătate.

Pentru a vă controla timpul, va trebui să vă structuraţi ziua. Metoda Ivy Lee presupune să stai jos la începutul zilei şi să te concentrezi asupra listei din acea zi şi să te aşezi la sfârşitul zilei să revezi lista, apoi s-o întocmeşti pe următoarea. Astfel de „şedinţe cu tine însuţi/însăţi" la începutul şi sfârşitul zilei sunt de nepreţuit. Puţini manageri ţin astfel de şedinţe; mulţi consideră noţiunea de „şedinţă cu tine însuţi" un fel de aberaţie. Nu-i lua în seamă! Şedinţa cu tine însuţi este cea mai importantă formă de şedinţă la care vei participa vreodată. Ea face cu adevărat diferenţa între un manager profesionist şi unul amator.

Cu toate acestea, metoda Ivy Lee are un punct slab foarte izbitor – nu face distincţia între ceea ce este important şi ceea ce este urgent. Pleacă de la presupunerea că obiectivele importante ar trebui atinse în primul rând. Din acest motiv, eu recomand ca metoda Ivy Lee să fie îmbunătăţită prin folosirea grilei de priorităţi (vezi 41 Grila priorităţilor). Adăugând doar puţină complexitate, aceasta face metoda Ivy Lee mai precisă. În treacăt, veţi observa că majoritatea distragerilor zilei sunt mai degrabă urgente decât importante!

Un alt aspect – a fi ferm cu timpul dumneavoastră – va necesita multă perseverenţă, mai ales la început. Este incomparabil mai bine să fii respectat din punct de vedere profesional decât să fii privit ca un tip simpatic, dar ineficient. Ca manager, eşti plătit ca să obţii rezultate. Dacă nu-ţi controlezi timpul, nu vei obţine rezultate.

Metoda Ivy Lee iniţial se concentra asupra „sarcinilor". Eu am înlocuit termenul cu cel de „obiective". Pentru manageri, cel mai uşor mod de a pierde timpul este prin a îndeplini sarcini – pe care deseori alţii ar trebui să le efectueze (delegaţii). Fireşte, anumite sarcini va trebui să fie îndeplinite de manageri – şi nici un manager nu ar trebui să se considere vreodată nedemn să îndeplinească sarcini. Însă managerii sunt plătiţi pentru a atinge obiective rezolvând probleme luând decizii şi punându-le în aplicare – şi nu veţi atinge prea multe obiective dacă vă petreceţi tot timpul îndeplinind sarcini. Deci, obiectivele sunt primele şi cele mai importante.

Cum să-ţi gestionezi timpul folosind metoda Ivy Lee

Subcapitolul anterior a prezentat principiul metodei Ivy Lee, a discutat modul de a o pune în practică şi a menţionat câteva lacune ale acesteia. Probabil că cel mai bun exemplu pentru metoda Ivy Lee este clasica, poate totuşi apocrifa poveste a lui Charles Schwab şi a lui Ivy Lee. Este una dintre puţinele poveşti cu adevărat fermecătoare din istoria managementului.

În primii ani ai acestui secol, un eminent om de afaceri, pe nume Charles Schwab conducea un cartel de oţelării. Într-o zi fu vizitat de un consultant managerial, Ivy Lee. Lee îl întrebă pe Charles Schwab cam cât ar fi câştigat acesta dacă productivitatea ramurii executive în uzinele sale ar fi crescut cu 20%. Schwab răspunse că nu ştia, dar cu siguranţă foarte mult. Astfel, Lee se oferi să sporească productivitatea ramurilor executive ale lui Schwab în condiţiile unui sistem de plată pornind de la rezultate. Nu obţinea rezultate, nu era plătit. În condiţiile obţinerii unor

ezultate, Schwab avea să-i plătească lui Lee suma pe care onsidera că o merită rezultatele respective. O înţelegere cât se oate de corectă, sunt convins că sunteţi de acord.

Ivy Lee se apucă de lucru pentru a-i ajuta pe cei din consiliul xecutiv al lui Schwab să-şi mărească productivitatea, folosind netoda sa eponimă. După un interval onorabil de timp, se întoarse a Schwab care îşi exprimă satisfacţia şi fu de acord că productivi-atea într-adevăr crescuse. Cecul lui Lee a fost, se zice, de 25.000 JSD (dolari americani), o mică avere în acele zile. Aşa mai zic şi eu satisfacţie mutuală client/consultant!

Bibliografie

Bettger, F. (1990), *„How I Multiplied My Income & Happiness In Selling"*, Londra: Octopus Publishing Group.

41. Grila priorităţilor

Cum să afli care sunt priorităţile

Grila priorităţilor asigură un mod raţional şi structurat de determinare a priorităţilor şi în consecinţă de alocare a resurselor de bani sau timp, de exemplu. Această grilă priveşte prioritatea ca fiind alcătuită din două componente: importanţă şi urgenţă. De fapt, consideră prioritatea ca fiind produsul dintre importanţă şi urgenţă, adică:

Prioritate = Importanţă x Urgenţă

În forma sa cea mai simplă este deosebit de potrivită pentru organizarea timpului. Cu foarte puţin efort poate fi folosită şi pentru determinarea alocării resurselor în alte domenii, cum ar fi cel bugetar.

Unde există o varietate de cereri, fiecare cerere este evaluată subiectiv cu note de la 0 la 10 în ceea ce priveşte importanţa şi tot de la 0 la 10 în ceea ce priveşte urgenţa. Astfel, un fapt de o importanţă şi de o urgenţă maxime (de exemplu evacuarea clădirii de către toţi membrii unei companii în caz de incendiu) ar atrage punctajul maxim de 100 – colţul din dreapta sus al cadranului 1. Cadranul 1 ar fi cuprins între 25 şi 100. Sarcini de o mai mare urgenţă, dar de o mai mică importanţă ar atrage punctaje între 0 şi 50 (în cadranul 2), ca şi sarcinile de o importanţă mai mare şi urgenţă mai mică (în cadranul 3). Cadranul 4 ar atrage punctaje de la 0 la 25, reflectând urgenţă şi importanţă scăzute.

Urgenţă			
10	Cadranul 2 urgent; neimportant	Cadranul 1 important; urgent	
5	Cadranul 4 neurgent; neimportant	Cadranul 3 important; neurgent	
0		5	10

Fig. 39.1 GRILA CUNOŞTINŢELOR

Determinarea priorităţilor folosind grila de priorităţi

Lucrând cu Henry pentru a-l ajuta să-şi îmbunătăţească performanţele în munca sa la Liniile Aeriene (vezi 43 Curba performanţelor) unul dintre domeniile de care ne-am ocupat a fost felul în care îşi folosea timpul. Astfel i-am arătat grila priorităţilor. El prinse imediat înţelesul principiilor: „Deci trebuie îndeplinite întâi sarcinile din cadranul 1 deoarece sunt şi foarte importante şi foarte urgente. Pentru mine o astfel de sarcină ar fi salvarea sistemului de întreţinere de la colaps. Apoi ar trebui să-mi echilibrez timpul cu sarcini importante dar neurgente, de exemplu elaborarea unei metodologii informatice pentru a susţine planul de întreţinere elaborat de noi şi sarcini urgente dar nu neapărat importante cum ar fi prezentarea unei lucrări scrise despre strategiile acestei metodologii informatice la conferinţa de mâine. Mă întreb dacă chiar mai trebuie să îndeplinesc sarcinile din cadranul 4, cum ar fi să răspund corespondenţei care nu este de un real interes."

„Aceasta este ideea", am replicat. „Lucrează dinspre cadranul 1 spre cadranul 4 echilibrând cererile prin cadranele 2 şi 3. Notarea unei sarcini primite te va ajuta, dar tot vei fi nevoit să iei decizii subiective. De exemplu, ai putea avea trei sarcini, toate notate cu 32. Dar una din sarcini ar putea fi în cadranul 1, a doua în cadranul 2, iar a treia în cadranul 3."

„Deci totul este logic până la un punct, şi tot va trebui să iau decizii subiective?", întrebă Henry. „Da, dar trebuie să începem de unde te afli tu în acest moment. Şi, aşa cum singur ai recunoscut, aceasta înseamnă să stingi obligaţiile urgente indiferent dacă sunt importante sau nu. Cât timp te lupţi cu problemele urgente, le alimentezi pe cele mai puţin urgente – ele devin astfel din ce în ce mai urgente şi devin ultraurgenţele de mâine." La acest punct, Henry clătină din cap gânditor: „Deci să nu aştept o schimbare peste noapte. Ea nu va avea loc."

Henry nu se schimbă peste noapte – dar de schimbat se schimbă. Peste şase luni însă, era stăpân pe cea mai preţioasă resursă aflată la îndemâna oricărui manager şi a oricărei fiinţe umane – timpul său. Grila priorităţilor funcţionase.

42. Grila eficacitate/eficienţă

Cum să fii mai productiv

În viaţa noastră există o investiţie de nepreţuit – timpul. Noi alegem modul în care vrem să transformăm această intrare în rezultate personale. Putem folosi anii pentru a deveni directori executivi, călugări buddhişti, buni părinţi, acrobaţi de circ. Alegerea ne aparţine.

Managementul implică o transformare reuşită a investiţiilor în rezultate printr-un proces de valori adăugate sau de valori sociale adăugate (vezi 16 Sistemul închis). Indiferent de îndemânarea noastră ca manageri strategici, în cele din urmă ne vom judeca pe noi înşine după criteriul operaţional al gradului de optimizare a raportului ieşiri/intrări pe care-l asigurăm. Acesta depinde de cât de bine gestionăm procesul de valori adăugate sau de valori sociale adăugate ce intervine.

De aceea se impune întâietatea studierii muncii şi a felului în care facem munca mai productivă. În studiul muncii, ca şi în cazul schimbării, cel mai bine este să începi luându-te ca exemplu pe tine însuţi şi nu pe ceilalţi. Pentru acest motiv grila eficacitate/eficienţă a fost inclus în capitolul „Autoconducerea"; el este aplicabil şi la capitolul „Conducerea activităţilor de producţie".

Eficienţă

Cadranul 3	Cadranul 1
Cadranul 4	Cadranul 2

Fig. 42.1 GRILA EFICACITATE/EFICIENŢĂ

Grila eficacitate/eficienţă recunoaşte cele două componente ale studiului muncii – studiul metodei (care este cel mai bun mod de a face un lucru?) şi studiul timpului (cât ne ia să facem acel lucru?). Proverbialul cronometru îşi poate găsi locul în studiul timpului, dar nu şi-l găseşte în studiul metodei care este mult mai important.

Cadranul 1 arată o eficacitate ridicată şi o eficienţă de asemenea ridicată; munca depusă aici va fi deosebit de productivă. Cadranul 2 arată că munca e deosebit de eficace, dar cu o eficienţă mult mai scăzută; instruirea se recomandă aici. Cadranul 3 arată o muncă de înaltă eficienţă, dar de eficacitate scăzută; alegerea altei meserii este recomandată. Cadranul 4 arată o muncă de eficienţă şi eficacitate scăzute. Alegerea altei meserii este aproape sigur primul pas ce trebuie făcut aici. Ţelul oricărui manager al activităţii de producţie este acela de a elimina cadranele 2, 3 şi 4. Numai activitatea depusă în condiţiile cadranului 1 are ca rezultat o performanţă cu adevărat productivă. Istoria ne învaţă că până şi cea mai bună performanţă poate fi îmbunătăţită. Dacă face, o vor face alţii.

Cum să fii mai productiv folosind grila eficacitate/eficienţă

În timpul unui proiect de îmbunătăţire a performanţelor desfăşurat într-o fabrică de piese auto, a avut loc următoarea conservaţie.

„Uite ce e, John, am putea să ne certăm la nesfârşit despre măcinat. Şi în timp ce noi ne certăm cu tocilarii, întreaga fabrică va sta şi se va uita la noi. O astfel de ceartă nu poate fi productivă pentru nimeni." „Atunci, ce sugerezi?" „De ce nu încercăm şi noi să măcinăm, să vedem cum e?" „Ce anume?" „Ei bine, de ce nu? Managementul prin exemple şi tot restul."

În următoarele două zile în secţie mai apărură doi tocilari, spre amuzamentul tuturor. Un vechi muncitor puţin rămas în urmă observă: „E bine să-i vezi pe manageri prin aceste locuri murdărindu-şi mâinile. Îmi aminteşte de vremurile bune. Şi consultantul ăla la fel. Un pic de măcinat n-o să le strice deloc!"

După câteva ture, eu şi John ne aşezarăm să ne revizuim activitatea şi să schimbăm impresii. „Să privim lucrurile astfel. Tu şi eu suntem tocilari ucenici. Dar eficienţa noastră este mai ridicată decât a tocilarilor vechi în meserie. Şi nu e din cauza noastră. Când Eddie a fost transferat în secţia aceasta de sus,

eficienţa lui era de asemenea mai ridicată – până când ceilalţi l-au convins să nu mai fie aşa de sârguincios."

„Dar să lăsăm eficienţa deoparte un moment. Toţi cei din jur sunt obsedaţi de ea. Cultul cronomentrului şi toate acestea. Ceea ce este de necontestat este că eficacitatea măcinatului este patetică. Noi introducem materia primă în râşniţă cu lopata – ce tehnologie înaltă! Dăm materie primă pe jos, cauzând probleme de calitate şi protecţie. Descărcăm prea multă materie primă în râşniţe, fără ca apoi să ne mai putem deplasa după altă materie primă. Chiar folosirea unei lopeţi mai mici – sau mai bine, o lingură, ar face minuni pe timp scurt. Tocilarii nu introduc materia primă într-o anumită ordine; dacă ar proceda astfel, ar putea introduce de aproape două ori mai multă într-un timp dat – am testat acest lucru!

Lista continuă. Pierdem timpul cu şlefuitul. Chiar trebuie să şlefuim atât de des? Haideţi să desfăşurăm procese bine controlate şi vom afla. Nici un ajutor, nici de jos, nici de sus diminuându-se astfel prima comună a tuturor. Fără pauze de masă decalate, fără lucrul în ture la ceea ce cu siguranţă este cea mai plictisitoare muncă din fabrică. Sunt convins că eficienţa mea este mai ridicată când lucrez pe sistemul două ore da şi două ore nu decât când lucrez opt ore fără întrerupere sau, şi mai rău, douăsprezece ore."

„Deci, ce-mi sugerezi?" „Hai să lucrăm cu tocilarii pentru a ridica eficacitatea. Eu v-am spus sugestiile mele, hai să-i întrebăm şi pe ei. După ce vom fi îmbunătăţit eficacitatea, ne vom orienta şi spre eficienţă – dar tot într-o manieră controlată. Eficienţă optimă nu înseamnă neapărat eficienţă maximă. Obţinerea produsului optim între eficacitate şi eficienţă va da cele mai bune rezultate. Eficacitatea pe primul loc, eficienţa pe al doilea. Şi cel mai bun rezultat ca obiectiv global."

43. Curba performanţei

Cum să vă optimizaţi performanţele

Curba performanţelor izolează două variabile – performanţă şi anxietate. Ea spune că, în condiţii constante, performanţele unei persoane depind de anxietatea sa.

În punctul A – nu sunt performanţe, dar nici anxietate. Persoana este latentă.

În punctul B – performanţele sunt scăzute, dar anxietatea este de asemenea mică.

În punctul C – performanţe medii şi anxietate scăzută/medie.

În punctul D – performanţe optime cu anxietate medie.

În punctul E – performanţe medii cu anxietate medie/ridicată.

În punctul F – performanţa e scăzută, iar anxietatea e ridicată.

În punctul G – nu există performanţe, dar anxietatea e uriaşă. Persoana are o depresiune nervoasă.

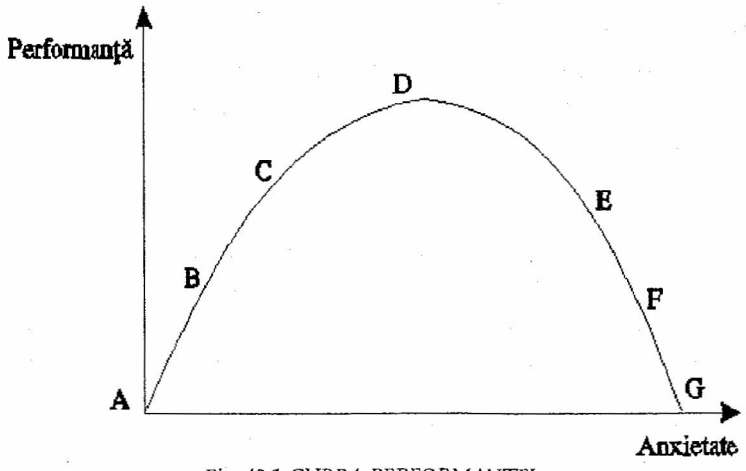


Fig. 43.1 CURBA PERFORMANŢEI

Cum să-ţi maximizezi performanţele folosind curba performanţei

Henry era un manager cu o poziţie înaltă într-o companie naţională de transporturi aeriene. Avea o responsabilitate enormă şi muncea şaisprezece ore pe zi. Când l-am intervievat, s-a autocaracterizat, plin de candoare, ca „ineficace din punct de vedere managerial. Abia mă descurc...".

Henry ştia că ceva trebuia făcut. I-am explicat principiile curbei performanţei şi i-am cerut să se localizeze într-unul din punctele ei. Fără ezitare s-a localizat în F – performanţe scăzute, anxietate ridicată.

A fost de-a dreptul stupefiat când i-am sugerat că ar putea atinge aceleaşi performanţe acţionând în punctul B, unde anxietatea este scăzută. Deşi faptul îi părea practic nejustificabil, acceptă şovăitor logica argumentului. I-am explicat că oameni cu motivaţii puternice cum de altfel era şi el de obicei ţintesc spre D – performanţe optime. Dar, datorită anxietăţii, tind să ţintească prea departe şi ajung în E, reducându-şi în mod ironic performanţele. Deseori acest lucru face ca anxietatea să crească şi alunecă mai departe în F. Încearcă prea din greu, riscând să obţină opusul aspiraţiilor lor.

L-am întrebat pe Henry cum se prezentase la examenele din vremea şcolii. Faţa lui se deformă de neplăcere şi îmi spuse că le urâse. „Eram foarte slab la învăţătură", îşi aminti „sau cel puţin aşa spuneau profesorii. Intram în sala de examene şi descopeream că mintea mea o luase razna. Încercam să mă relaxez, dar era ca o luptă cu mine însumi. Pe curba performanţei mă luptam să ajung din F în D."

„Cel mai bun mod de a atinge punctul D – performanţă optimă", îi spusei, „este să acţionezi în mod normal în C – performanţă medie, anxietate medie/scăzută. Nimeni nu poate lucra cu performanţe optime tot timpul; e zadarnic să încerci. Nici un atlet nu va încerca să obţină sau să-şi depăşească cel mai bun timp în fiecare zi. Obişnuieşte-te să acţionezi în C – este mai bine decât unde te afli tu acum şi cu doar foarte puţină anxietate. Când

„ţinteşti spre aur", pur şi simplu măreşte viteza către D şi realizează o performanţă cu care să-ţi uimeşti şi cel mai dur critic – tu însuţi."

Eu şi Henry lucrarăm împreună folosind tehnici comportamentele specifice. În şase luni, schimbarea era uimitoare. „Din punct de vedere profesional şi poate şi personal", mi se confesă, „mi-ai salvat viaţa." Puţine sunt remarcile care să fi însemnat atât de mult pentru mine.

Bibliografie

„*Yerkes-Dodson Law*" (1972), Eysenck, H.J., Arnold, W., Meili, R. „*Encyclopedia of Psychology*„, Londra: Search Press.

44 CICLUL REVENIRII

Soluţionarea crizelor

Ciclul revenirii urmăreşte moralul în diferite stadii ale crizei individuale. În linii mari operează în felul următor:

A Acesta este momentul de criză. Moralul a fost relativ normal.

B Dacă respectiva criză se prefigura de câtva timp „de exemplu spectrul unei redundanţe iminente), deseori apare o creştere temporară a moralului, o uşurare, sentimentul că ce a fost mai rău a trecut.

C O astfel de eliberare, dacă apare vreodată, este absolut temporară. O dată ce intervine realitatea, moralul revine rapid la nivelul de bază.

D Pe măsură ce victima se prăbuşeşte în durere şi intră în şoc, moralul este în mod dramatic tras în jos. Când criza nu a fost anticipată – deoarece ABC, faza eliberării, nu va apărea.

E De la D la E persoana este într-o stare de suferinţă. Moralul mai poate urca sau scădea uşor, dar persoana „loveşte linia de jos".

F Marchează o tendinţă de recuperare, persoana începe să-şi accepte situaţia şi îşi dă seama că viaţa, deşi greu de suportat, trebuie să continue.

G Acum, lunga trudă pentru a ieşi din suferinţă s-a terminat. Moralul este cam la nivelul A – dinaintea crizei. Suportând puţine recăderi, recuperarea este completă.

H Deseori, deşi din cauza „B"-ului nu întotdeauna, moralul va continua să crească depăşind nivelul dinaintea crizei. Persoana a reacţionat bine la încercările perioadei de criză şi a devenit mai puternică, putând să-i facă faţă mai bine. Cu noua sa putere, problemele cotidiene devin mult mai uşor de rezolvat.

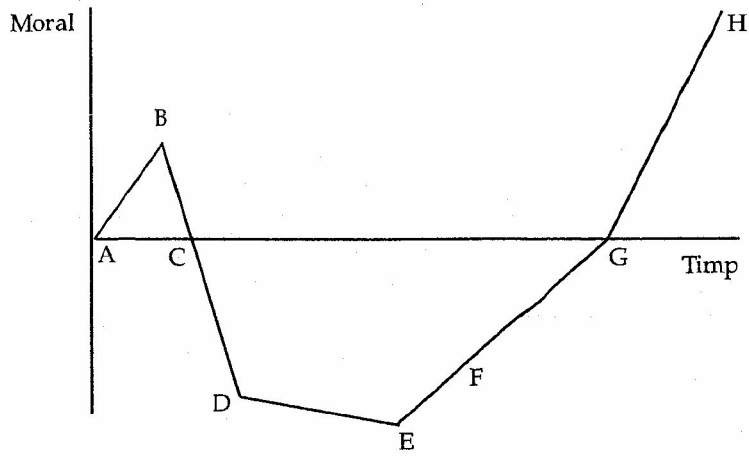


Fig. 44.1 CICLUL REVENIRII

Soluţionarea crizelor folosind ciclul revenirii

Aoife fusese numită de abia trei luni director în probleme de management la o companie de îmbunătăţiri casnice când am cunoscut-o. Imediat mi-a sărit în ochi faptul că era mai incisivă decât întregul consiliu administrativ. Drumul lung şi aspru pe care-l parcursese de la stadiul de secretară fusese triumful unei perseverenţe tenace asupra unei făţişe discriminări sexuale. Astfel, fu o totală surpriză când, într-o dimineaţă, în timp ce se discuta transferul controlului bugetar brusc, ea izbucni în plâns.

Ce era de făcut? Din fericire, eram numai după persoane în sala de conferinţe golită. I-am oferit un şerveţel, cu care îşi şterse fără nici un folos rimelul ce continua să i se întindă pe faţă. Aşteptam în tăcere.

„Oh, îmi pare foarte rău", spuse ea plângând. „Ce veţi fi crezând despre mine? Altă femeie recurgând la vechile trucuri feminine. Asta ar spune ei." Arătă cu stiloul în direcţia biroului membrilor consiliului de administraţie.

„E vorba despre mama mea", suspină Aoife. „A murit acum şase luni, puţin înainte ca eu să fiu numită director managerial."

Zâmbi cu durere: „Toţi acei ani de muncă nimicitoare pentru un grup de idioţi şi nimic mai mult. Şi mama care mereu mă impulsiona şi mă ajuta spunând: «Nu te mulţumi cu ce ai; aspiră la mai mult. Vor încerca să te tragă în jos; nu-i lăsa». Dar apoi a murit – prea repede pentru a vedea ce am câştigat în final." Vocea lui Aoife se pierdu într-o neîncredere de moment.

Pe lângă sprijin imediat şi vorbe liniştitoare, Aoife mai avea nevoie de o explicaţie care să o ajute să înţeleagă situaţia prin care trecea. Toţi avem nevoie de explicaţii care să ne ajute să pătrundem sensul evenimentelor prin care trecem, altfel rămânem prinşi în capcana lor. I-am schiţat rapid şi fără protocol ciclul revenirii pe sus-numitul şerveţel – singurul la îndemână. Râzând printre lacrimi, Aoife se localiză în D. Deşi viaţa ei fusese marcată de o luptă necruţătoare, Aoife nu mai fusese niciodată confruntată cu o criză atât de intensă. Deprinsă cu greul, Aoife era total nepregătită pentru a întâmpina o asemenea situaţie. Ciclul revenirii a fost un instrument care a ajutat-o să depăşească momentul.

„Conştientizându-ţi suferinţa, ai făcut ceea ce trebuia să faci", o asigurai. „Majoritatea bărbaţilor şi unele femei cred cu fermitate că dacă nu cedează suferinţei, ea va dispărea pur şi simplu. Ei bine, nu este aşa. Tăgăduirea suferinţei prelungeşte ciclul revenirii – câteodată fără să se ştie cât. Doar nu vrei să-ţi petrece viaţa pendulând între D şi E!" Aoife zâmbi istovită.

„În perioada de criză, suntem şocaţi emoţional. Raţiunea noastră ar putea spune „Mi-am pierdut slujba", şi să judece „Mulţi oameni îşi pierd locul de muncă. Redundanţa mea nu se răsfrânge asupra capacităţilor mele. Am talent şi pregătire şi un dosar impecabil. Mă voi angaja eu în altă parte". Dar în adâncul sufletului suntem şocaţi. Deci stadiile ulterioare ale suferinţei prin care trecem sunt o necesară acceptare a ceea ce s-a întâmplat. Dacă tăgăduieşti suferinţa, prelungeşti ciclul revenirii. Dacă nici nu ai aflat de acest ciclu, probabil te gândeşti că s-a sfârşit cu tine." Făcui o pauză.

„Ce trebuie să facem în primul rând când parcurgem ciclul revenirii este să ne dăm seama că într-o zi el se va sfârşi şi atunci

vieţile noastre îşi vor reveni la normal. În al doilea rând trebuie să comprimăm acest ciclu în aşa fel încât „perioada căderii moralului" să fie minimizată – însă trebuie să fie o comprimare chibzuită. Nu trebuie să însemne eschivare sau tăgăduire. În general înseamnă ajutor de la o persoană avizată."

Cu un astfel de ajutor Aoife a reuşit să parcurgă etapele ciclului revenirii în lunile următoare. Suferinţa a ajutat-o să obţină o forţă de care partea masculină a colegilor ei nu putut decât să se minuneze.

Bibliografie

Littlewood, J. (1992), *„Aspects of grief: bereavement in adult life"*, Londra: Tavistock/Routledge.

PARTEA a XI-a
Administrarea schimbării

45. Dimensiunea organizațională

Perioada de tranziție într-o organizație

Una dintre influențele cele mai rar luate în considerare și totuși des întâlnite este, foarte simplu, dimensiunea. Modelul din figura 45.1 descrie trei stadii distincte în dezvoltarea unei organizații în funcție de dimensiunea ei.

Faza pionieratului: copilăria organizației. Un pionier vrea să speculeze o șansă depistată pe piață (sau, în domeniul public, un pionier al serviciilor sociale a depistat un prilej favorabil sau o nevoie pe care știe că poate să o acopere). Managementul este „ad-hoc"; există puține sisteme sau nici unul, iar viața este palpitantă sau exasperantă, depinde cum vezi lucrurile. Managementul este autocratic, deși se fac auzite și proteste vehemente la adresa lor. Organizația numără între 2 și 150 de persoane. Toată lumea cunoaște pe toată lumea.

Faza sistemelor: aici există între 150 și 800 de persoane. Vremurile când toți se cunoșteau între ei sunt duse demult. Acum avem oameni inițiali și noii veniți. Mulți dintre cei nou sosiți sunt contabili profesioniști, manageri în informatică; ei par a fi devotați în exclusivitate meseriei lor și nu organizației în sine. Managementul se bazează acum mai mult pe rol decât pe personalitate. Jucătorii de echipă sunt apreciați, câteodată e singurul criteriu care contează. Organizația este în pericolul de a fi luată de valul indiferent al birocrației. Distracția pare să fi fugit din viață.

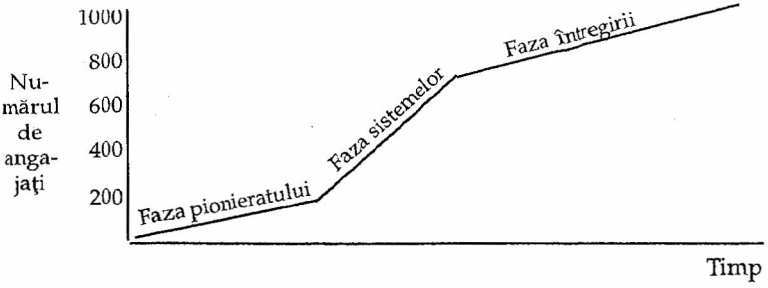


Fig. 45.1 DIMENSIUNEA ORGANIZAŢIONALĂ

Faza întregirii: aici numărul de persoane din organizaţie se apropie de 1.000. Organizaţia a devenit prea mare şi prea masivă pentru a supravieţui în faza sistemelor. În consecinţă ea s-a împărţit în fragmente mai mici, miniorganizaţii aflate în pionierat, dar sub o umbrelă comună. Dacă această fază a fost bine mânuită organizaţia va avea flexibilitatea din faza pionieratului şi în acelaşi timp disciplina fazei sistemelor – o combinaţie cu adevărat de invidiat.

Cum să facem faţă tranziţiilor organizaţionale prin dimensiune

La un seminar cu directorii pe care îl conduceam la începutul unui program de schimb cultural în cadrul organizaţiei, următoarea conversaţie a avut loc.

„Suntem o organizaţie în faza sistemelor prin mărime şi complexitate", comentă gânditor Andrew Kane, directorul executiv, „dar suntem o organizaţie în faza pionieratului în ceea ce priveşte cultura."

Ceilalţi membri ai executivului au dat din cap aprobativ. „Aceasta este problema" participai eu la discuţie. „Pe acest grafic, care este foarte larg răspândit prin aplicaţiile sale, există trei faze şi astfel două tranziţii de la o fază la alta. Noi încercăm să realizăm cu succes tranziţia între faza pionieratului şi cea a sistemelor. De mai mulţi ani încoace, această uzină a fost obiectul unui management autocratic. Muncitorii erau plătiţi să facă, nu să

gândească şi în mod sigur, nimeni nu le cerea să le pese. Erau plătiţi pentru mâini, nu pentru capete sau inimi.

Deoarece compania a avut succes, managementul autocratic a fost considerat corect. Dar poate compania a avut succes în ciuda şi nu mulţumită managementului autocratic. Fireşte, managementul autocratic a însemnat serii întregi de costume goale, teoretizând pe toată lumea şi de fapt neaducând nici o contribuţie valoroasă." Am privit în jur. „Astăzi aceste serii nu mai sunt." Cei din faţa mea clătinară serioşi din cap.

„Înainte nu eram nevoiţi să depindem de amplasarea pieţei – deoarece aveam o listă întreagă de clienţi aşteptând produsele noastre. Vremurile acelea s-au dus. Acum trebuie să fim plini de înţelegere. Înainte făceam lucrurile pentru că aşa vroia Fred şi Fred era cel care deţinea puterea. Avantajul pieţei trebuia să suporte deciziile lui Fred indiferent dacă acestea erau bune sau rele. Acum vom face lucrurile pentru că e bine ca ele să fie făcute. În loc de risipitori, avem nevoie de oameni devotaţi meseriei lor şi de echipe. Înainte nu aveam nevoie de sisteme. Mai nou am început să le introducem – dar le urmează cineva? Nu cred."

„Deci ceea ce spui tu este că avem nevoie de o schimbare radicală", sugeră Andrew. „Mă tem că da", aprobai. „Dar trebuie să avem grijă să păstrăm părţile bune ale trecutului şi felul în care simţim că trebuie să facem schimbări – iar apoi să începem un dialog." „Cu personalul?", întrerupse Roger. „Cu toată lumea", îi răspunsei fără menajamente. „Nu-i prea uşor", remarcă Roger. „Unii oameni de pe aici au atitudini foarte rigide." „Niciodată nu e uşor", spusei, „dar avem nevoie de dialog, avem nevoie de acord şi implicare."

„Care este diferenţa între aprobare şi angajament?", întrebă Roger. „Aprobare este atunci când eşti de acord să faci ceva", i-am răspuns. „Angajament este atunci când ai şi făcut acel lucru." „În acest caz", observă Andrew sec „avem cale lungă de străbătut."

Bibliografie

Ward, Michael (1994), „*Why Your Corporate Culture Change Isn't Working – And What To Do About It*", Aldershot: Gower Publishing Ltd.

46. Principiul repetiţiei

Schimbarea sistemelor

Principiul repetiţiei spune că, în orice sistem, elementele sistemului (adică, subsistemele) vor manifesta proprietăţile sistemului (părinte). Pornind de la această afirmaţie, putem reprezenta o organizaţie imaginară „Zenon", prezentată în figura 46.1 ca un sistem întregit. Elementele sale, cum ar fi departamentul de marketing şi cel al producţiei sunt subsisteme. (Pentru a simplifica ne-am rezumat la arătarea acestor două departamente.). Prelucrarea comenzilor este un element al departamentului de marketing şi deci subsistemul unui sistem.

Anumite proprietăţi se vor repeta, deci vor fi repetabile în cadrul sistemului. Astfel, le vom găsi în elemente, în subsisteme şi în subsisteme de subsisteme. Dacă membrii consiliului administrativ ţin şedinţe de o eficacitate scăzută atunci probabil că şi şefii

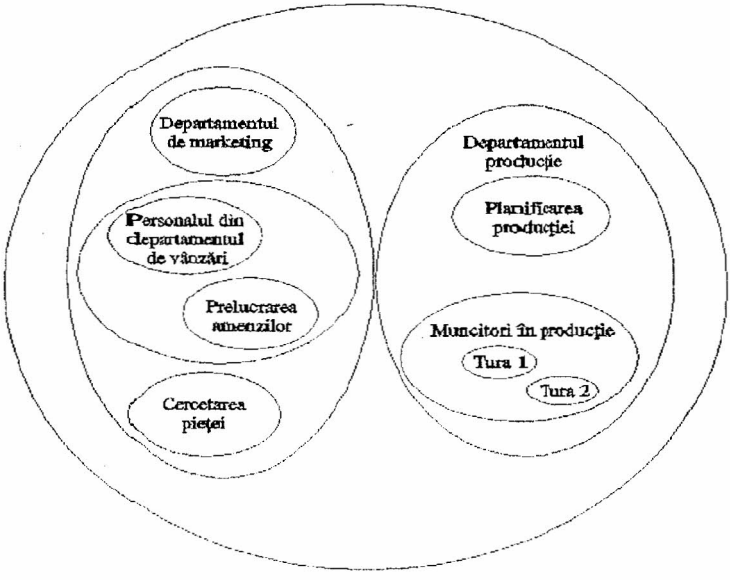


Fig. 46.1 PRINCIPIUL REPETIŢIEI

departamentului şi supervizorii se află în aceeaşi situaţie. Dacă recepţionerul este politicos şi profesional atunci este posibil ca întregul departament de marketing să fie de asemenea politicos şi profesional. Dacă şoferul companiei este săritor atunci probabil că şi directorul tehnic de vânzări va fi şi el de ajutor.

Fireşte nu toţi oamenii sunt la fel. Indivizii diferă; grupurile la fel. Dar o organizaţie poate fi considerată un întreg sistem social cu atribute particulare.

Principiul repetiţiei aplicat în schimbarea sistemelor

În timpul seminarului cu directorii pe care l-am ţinut la începutul programului de schimb cultural în cadrul organizaţiei (vezi 45 Dimensiunea organizaţională), spiritele erau încinse.

„Schimbare", bombăni Roger Harrison, directorul de producţie. „Nu veţi reuşi niciodată să-i schimbaţi pe aceşti oameni. Nu-mi pasă ce spuneţi. Pur şi simplu nu veţi putea." „Dacă nu vom reuşi, vom da faliment – foarte simplu!", observă cu duritate Andrew Kane, directorul executiv. „Trebuie să facem schimbări într-un fel sau altul." „Nu cred până nu văd", replică Roger.

„Problema este", observai, „că nu putem aştepta ca oamenii să se schimbe de la sine. Noi va trebui să-i schimbăm. Şi, în realitate oamenii nu pot fi schimbaţi; pot fi doar ajutaţi să se schimbe. Unul din lucrurile care nu le convin oamenilor în legătură cu schimbarea este că ea se produce mereu în vieţile altora şi nu în ale lor. Simţim mereu că ceilalţi sunt diferiţi. Şi totuşi nu e aşa; în realitate ei sunt exact ca noi."

„Ce vrei să spui?", întrebă Roger. „Vă amintiţi de principiul repetiţiei?", îi răspunsei. „Am spus mai devreme că poţi înţelege foarte rapid mecanismul de funcţionare al unei organizaţii identificând condiţiile ce se repetă. Dacă recepţionera este de ajutor probabil că nu este singura. Dacă de exemplu un cămin este complet şi în bună stare de funcţionare, nu trebuie să ne mirăm dacă şi organizaţia este la fel. Să lumă drept exemplu alte persoane şi pe noi înşine în contextul unor condiţii repetitive. Vă plângeţi

că şedinţele la nivel de departament sunt o pierdere de timp. Ei bine, cât de productive sunt şedinţele consiliului administrativ? Vă plângeţi că oamenii nu-şi iau responsabilităţile în serios şi nu răspund pentru actele lor. Câţi dintre voi s-au ridicat să îi spună toate aceste lucruri preşedintelui? Vă plângeţi că oamenii nu negociază. Cât de buni sunteţi voi la negocieri?"

„Ei bine!", spuse Roger aproape ţipând. „Nimic mai plăcut decât să plăteşti oamenilor sume mari ca să se insulte!" „Stai puţin", spuse Andrew prudent. „Mai întâi să auzim ce are de spus."

„Dacă vrem să-i schimbăm pe alţii, trebuie să ne schimbăm întâi pe noi înşine. Nu e numai vina lor, ci şi a noastră. Ei sunt afectaţi de obiceiuri rele, virusuri ale trecutului. Ei bine, aşa suntem şi noi. Schimbând elementele repetitive în noi înşine, vom începe să le schimbăm şi în ceilalţi."

„Când am putea începe? Putem începe astăzi, cu noi înşine. Putem începe prin a ţine şedinţe serioase, prin a fi respectuoşi unii cu alţii şi cu preşedintele. Putem începe prin a nota în mod individual sau colectiv tot ceea ce facem şi ceea ce ar trebui să facem şi să încercăm să eliminăm diferenţele dintre acestea două. Şi putem continua prin a comunica aceste lucruri oamenilor noştri. Cu alte cuvinte, vom face ca principiul repetiţiei să lucreze în favoarea şi nu împotriva noastră!"

Bibliografie

Rickards, Tudor (1990), *„Creativity and Problem Solving at Work"*, Aldershot: Gower Publishing Ltd.

47. Formarea culturii

Schimbările culturale

Cultura într-o organizaţie acţionează ca o influenţă stabilizatoare asupra comportamentului cotidian. Din nefericire, această influenţă stabilizatoare acţionează şi în contrabalanţă pentru a aduce schimbări. Astfel, majoritatea încercărilor de a face schimbări în organizaţie sunt sortite eşecului deoarece nu se adresează problemelor legate de cultură. Cea mai folositoare definiţie a culturii spune că ea e „un set de presupuneri implicite în comportament" (Ward). Figura 47.1 ilustrează formarea şi menţinerea culturii.

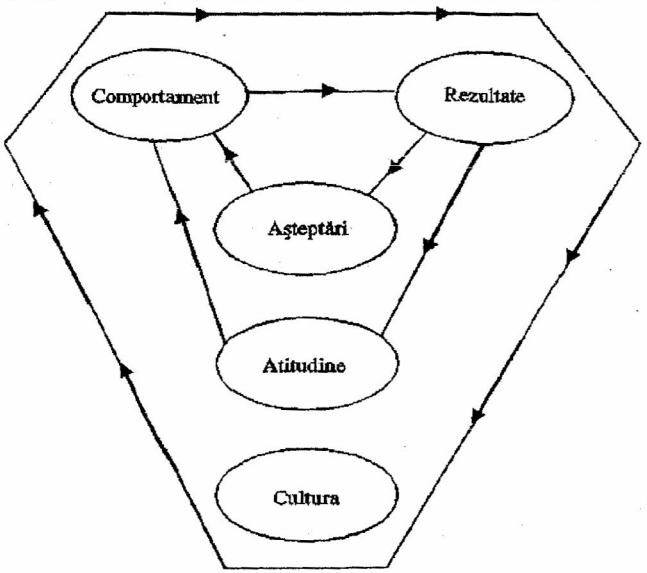


Fig. 47.1 FORMAREA CULTURII

Toate organizaţiile – şcoli, închisori, spitale, companii – implică un anumit comportament şi anumite rezultate. Un anumi comportament (de exemplu pierderea timpului) creează anumit

rezultate (de exemplu acceptarea situaţiei cu ochii închişi). In scurt timp, minute, ore, cel mult zile, ne vom aştepta în mod conştient ca un anumit comportament să conducă la anumite rezultate. Dacă acest ciclu, comportament-rezultate- aşteptări persistă atunci în timp, de exemplu în mai multe luni, poate chiar un an, o atitudine se va forma. Oamenii îşi vor da seama într-o mai mică măsură de atitudinea lor (de exemplu în faţa proastei gestionări a timpului), decât de aşteptările lor. Cu atitudinea, începem să luăm lucrurile de bune.

Acum ciclul are două bucle: comportament-rezultate-aşteptări şi comportament-rezultate-atitudine. Când comportamentul şi rezultatele mai sus menţionate persistă atunci, în timp, în general mai mulţi ani, cultura se va forma. Cu cultura, nu mai suntem conştienţi. În acest moment, proasta gestionare a timpului este un mod de viaţă.

Cum să faci schimbări în organizaţie prin schimbări culturale

La seminarul cu directorii pe care l-am condus la începutul unui program de schimb cultural în cadrul organizaţiei (vezi 45 Dimensiunea organizaţională), evenimentele luaseră o turnură interesantă.

„Foarte bine, Michael, ne-ai explicat cum se formează cultura. Ceea ce nu ne-ai explicat este cum poate fi ea schimbată." Andrew Kane, directorul executiv se uită către ceilalţi membri ai consiliului de administraţie: „Şi de schimbat trebuie neapărat s-o schimbăm."

„Problema cu schimbarea culturii", i-am răspuns, „este că managerii cred că aceasta este un lucru care poate fi pornit şi oprit după bunul plac. Lucrurile nu stau aşa. Cultura apare după o perioadă foarte lungă de timp. Aspectul ei folositor constă în faptul că asigură stabilitate – o stabilitate de care avem nevoie în fiecare zi. Deci să nu căutăm soluţii imediate, căci nu există.

Cel mai bine este să vedem cultura ca pe un mecanism ce pune comportamentul şi rezultatele la un loc. Ca manageri, ceea ce urmărim sunt rezultatele. Pentru a obţine rezultate este necesar un comportament corespunzător. Dacă încercăm să facem schimbări ale comportamentului într-o organizaţie putem schimba destul de repede aşteptările oamenilor. Dar atitudinea şi cultura

lor vor compensa aceste schimbări în comportament, rezultate şi aşteptări. Dacă încercăm să le schimbăm atitudinea şi cultura în mod direct, ne concentrăm asupra variabilelor derivate, nu asupra variabilelor din care derivă şi, în consecinţă vom eşua.

Cel mai bun mod de a schimba comportamentul, rezultatele, aşteptările, atitudinea şi cultura este să le explicăm oamenilor modelul de mai sus. Vom fi atunci nevoiţi să recurgem la variabile ale atitudinii şi culturii şi să vedem dacă sunt compatibile cu situaţia actuală. Vă voi da câteva exemple de variabile culturale din organizaţia aceasta care cred că sunt incompatibile. Mulţi oameni cred că sistemul un om – o maşină a fost bun pentru părinţii lor şi trebuie să fie şi pentru ei. Dar unii dintre concurenţii voştri lucrează cu un om la douăsprezece maşini. Tot astfel, mulţi oameni cred că veniturile lor ar trebui să crească de la un an la altul, indiferent dacă productivitatea lor a crescut sau nu. Dar într-o industrie ce reduce costurile, creşterea productivităţii este necesară pentru supravieţuire, iar creşterea câştigurilor trebuie să fie alocată autofinanţării."

Am privit în jur. „Trebuie să apelăm la aceste şi la alte variabile culturale, să le arătăm tuturor şi să-i facem pe oameni să-şi dea seama că unele dintre părerile lor luate de bune legate de această organizaţie sunt valide, iar altele total lipsite de temei. Trebuie să progresăm în plan educaţional, să-i facem pe oameni să vadă argumentele şi să reflecteze asupra lor.

În acelaşi timp trebuie să înţelegem comportamentul şi rezultatele actuale. Cel mai bun mod de a face acest lucru este să introducem sisteme de control managerial. Putem atunci să-i ajutăm pe oameni să folosească aceste sisteme pentru a-şi schimba comportamentul şi rezultatele într-un mod care să fie compatibil cu ceea ce găsim în domeniul educaţional."

„Sună ca o abordare foarte hotărâtă a problemei", remarcă Andrew. „Este mult mai mult decât atât", am răspuns.

Bibliografie

Ward, Michael (1994), „*Why Your Corporate Culture Change Isn't Working – And What To Do About It*", Aldershot: Gower Publishing Ltd.

48. *Analiza câmpului de forţe*

Cum să facem faţă rezistenţei organizaţionale la schimbare

Analiza câmpului de forţe consideră schimbarea, din punct de vedere organizaţional, în contextul unor forţe pentru schimbare şi şi al unor forţe împotriva schimbării. Ea priveşte aceste forţe ca fiind într-un echilibru dinamic, o balanţă ce poate înclina sau nu către schimbare. Deseori, când managerii se simt blocaţi de forţele ce se opun schimbării, ei răspund printr-o luptă mai acerbă pentru schimbare. Acest lucru poate fi neproductiv şi dăunător; forţele ce se opun schimbării pot, la rândul lor să-şi înteţească lupta, conducând astfel la o situaţie de impas. Impasul se poate crea între manageri şi angajaţi sau câteodată doar între cei ce doresc schimbarea şi cei ce i se opun. Primii pot fi lucrătorii, iar cei din urmă managerii. Ciudat, dar adevărat!

Teoria ce stă la baza analizei câmpului de forţe este că, decât să se crească forţele pentru schimbare şi a se isca efectul invers mai sus menţionat este deseori mai bine să se acţioneze în sensul reducerii forţelor ce se opun schimbării. În practică, este mult mai uşor de zis decât de realizat. Cu toate acestea, deseori este exact ceea ce trebuie făcut. Este important să realizăm că reducerea forţelor ce se opun schimbării implică multe negocieri cu grupuri ce îşi au interesul bine conturat. Aici nu trebuie să ne arătăm meschini.

Cum să reduci rezistenţa organizaţională la schimbare folosind analiza câmpului de forţe

La seminarul cu directorii pe care l-am ţinut la începutul unui program de schimb cultural în cadrul organizaţiei (vezi 45 – Dimensiunea organizaţională), presupunerile anumitor participanţi deveneau din ce în ce mai evidente. „Opunere la schimbare!", spuse disprețuitor Roger Harrison, directorul în producţie. „Nu

vom scăpa niciodată de opunerea la schimbare. Este în natura umană!"

„O fi ea în natura umană!", i-am răspuns. „Dar dacă am fi lăsat-o în pace, tot în peşteri am trăit şi acum. Istoria rasei umane este de fapt un lung şir de schimbări. Superioritatea noastră în faţa altor specii se datorează abilităţii noastre de a face schimbări. Şi a face schimbări înseamnă a face faţă opunerii la schimbare."

Tabelul 48.1 ANALIZA CÂMPULUI DE FORŢE

Forţe pentru schimbare	Forţe împotriva schimbării
Cerinţele organizării pe sisteme	Comportamentul/modul de gândire în faza pionieratului
Campionii schimbării	Conservatorii încăpăţânaţi
Cerinţele de flexibilitate ale pieţei	Inflexibilitatea tradiţională
Nevoia participării angajaţilor pentru a putea face îmbunătăţiri	Managementul autocratic tradiţional
Nevoia de a rezolva problemele şi nu numai de a le face faţă	„Discreţia" exagerată, ipocrizia
Nevoia de a gestiona schimbarea	Neînţelegerea modului de gestionare a schimbării

„Primul nostru efort într-o analiză a câmpului de forţe (vezi Tabelul 48.1) arată şase forţe pentru schimbare şi şase forţe corespunzătoare ce se opun schimbării. Dintr-un punct de vedere strict ştiinţific, unii ar putea să conteste faptul că forţele ce se opun ar fi măcar forţe. Şi ar putea fi contestat şi faptul că forţele ce se opun sunt simple reacţiuni. Nimic din toate acestea nu contează. Cel mai bine este să folosim analiza câmpului de forţe într-o manieră mai puţin formală decât într-o manieră ştiinţifică.

Orice forţă favorabilă schimbării este echilibrată de o forţă ce se opune schimbării. Dacă nu acordăm atenţia necesară acestor forţe ce se opun schimbării – care vor fi resimţite ca o opunere la schimbare – avem şanse mari de a eşua.

Nu veţi înlătura rezistenţa la schimbare dându-vă mari şi

bătând din picior. Trebuie să ne dăm seama că această opunere ia naştere din motive bine întemeiate. Unele dintre aceste motive ar putea avea legătură cu însuşi conţinutul specific al schimbării; poate ceva trebuie adaptat nevoilor individuale. Alte motive ar putea fi de natură psihologică, oamenii şi-ar putea atârna hainele de o agăţătoare ce nu mai există. Oricare ar fi motivele din care izvorăşte opunerea la schimbare, trebuie să le înţelegem şi să fim pregătiţi să întâlnim o largă varietate de grupuri cu interese speciale. În cele din urmă, vrem doar ca aceste grupuri cu anumite interese să intre în conturul normal. Şi totuşi, printr-o ironie, nu vom reuşi să obţinem acest lucru dacă nu recunoaştem în primul rând diferenţele existente. Analiza câmpului de forţe este o unealtă foarte folositoare. Vă recomand să o utilizăm!"

Bibliografie

Leigh, A. (1991), „*Effective Change. Twenty Ways To Make It Happen*", Londra: Institute of Personnel Management.

49. Cultura personală

Cum să faci faţă rezistenţei individuale la schimbare

Majoritatea oamenilor, amatori sau profesionişti, vor fi de acord că majoritatea oamenilor se opun schimbării. Intrigant, dar prima „majoritate a oamenilor" menţionată este considerată a fi diferită de cea da-a doua, cu alte cuvinte toţi spunem despre ceilalţi că s-ar opune schimbării, nu despre noi.

Managerii cu poziţii mai înalte care probabil mai mult ca oricine sunt conştienţi de nevoia schimbărilor într-o organizaţie şovăie când ajung în situaţia de a lua o atitudine în această problemă. Ei sunt de părere că sunt motive serioase pentru a face schimbări şi deplâng aparenta iraţionalitate a oamenilor aflaţi în subordinea lor.

Această abordare scapă din vedere esenţialul. Opunerea la schimbare este cauzată de dezacordul cu schimbarea propusă din motive raţionale sau din pricina psihologiei. Dacă este cea dintâi, atunci dezacordul va fi subiectul unui proces de negocieri; dacă este cea din urmă, modul de abordare e diferit. Deseori proteste presupuse raţionale maschează o opunere din motive psihologice.

Vorbim despre opunerea la schimbare de parcă ar fi un element esenţial al naturii umane şi totuşi nu o studiem. Pare prostesc.

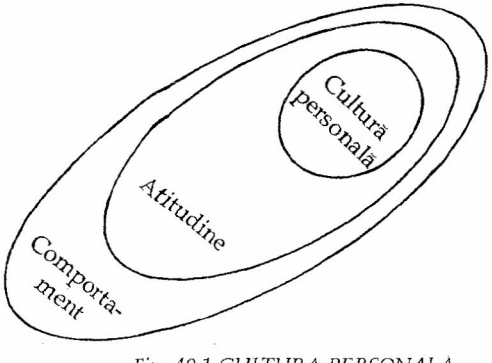


Fig. 49.1 CULTURA PERSONALA

Figura 49.1 sugerează că există trei niveluri diferite: cultura personală, atitudinea şi comportamentul. Comportamentul este ceea ce facem. Atitudinea este ceea ce presupunem dar de care suntem, până la un punct, conştienţi. Cultura personală sau viaţa sufletească, psihică, este un nivel mai prodund al personalităţii, al normelor şi al convingerilor. Asemenea culturii organizaţionale, ea este un set de presupuneri implicite în comportament.

Ca manageri, ceea ce contează în final sunt rezultatele. Pentru a obţine rezultate, oamenii trebuie să facă anumite lucruri, într-un anumit fel, cu alte cuvinte trebuie să aibă un comportament corespunzător. Indiferent de motivaţia schimbării, indiferent de natura acesteia, în cele din urmă vom vrea ca oamenii să facă lucrurile altfel sau vom vrea ca ei să facă alte lucruri sau amândouă. Deoarece atitudinea şi cultura personală inhibă schimbarea comportamentului, managerii spun: „Problema lui e atitudinea. Trebuie să-l facem să şi-o schimbe." Acest lucru e prostesc şi nu va aduce rezultatul scontat. Managerii vor ca rezultatele şi comportamentul să se schimbe, nu atitudinea sau cultura personală în sine („per se").

Nivelul culturii personale corespunde identităţii noastre, fiinţei noastre lăuntrice. Pentru a asigura supravieţuirea psihologică, această fortăreaţă nu trebuie niciodată să cadă. Meterezele exterioare sunt atitudinea, dincolo de ele se află comportamentul. Adevărul este că mulţi oameni sunt dispuşi să-şi schimbe comportamentul dacă li se dau motive suficiente. Însă pomenirea schimbării declanşează o alarmă psihologică mai profundă. Ideea că viaţa psihică, sufletească sau cultura personală este ameninţată provoacă instantaneu un fenomen dintre cele mai banale – opunerea la schimbare.

Deci abordarea optimă este de a fi precişi şi de a lua o atitudine în faţa schimbării, să-i facem pe oameni să înţeleagă că nu personalitatea sau atitudinea trebuie schimbate ci rezultatele şi deci comportamentul. Oamenilor li se va acorda ajutorul adecvat într-un cadru care, plin de scrupulozitate, să nu-i facă vinovaţi în nici un fel.

Majoritatea oamenilor vor considera această abordare mult

mai puţin ameninţătoare. Ea este mai puţin ameninţătoare şi, în linii mari, dă rezultate. Printr-o ironie, schimbarea comportamentului va avea ca efect în cele din urmă schimbarea atitudinii. În final, chiar propriile noastre persoane vor suferi o oarecare schimbare – dar în condiţiile impuse de noi şi nu de ceilalţi. Supravieţuirea noastră psihologică nu va fi ameninţată. Dacă supravieţuirea psihologică a oamenilor este ameninţată de schimbarea propusă, ei i se vor opune cu hotărâre. Reciproca este adevărată.

Cum să faci faţă rezistenţei individuale la schimbare folosind cultura personală

În timpul seminarului cu directorii pe care l-am ţinut la începutul programului de schimb cultural în cadrul organizaţiei (vezi 45 Dimensiunea organizaţională) s-au iscat discuţii privind opunerea la schimbare.

„Deci dumneavoastră spuneţi că dacă nu sunt ameninţaţi psihologic, oamenii sunt mai puţin refractari la schimbare", conchise Roger directorul de producţie. „Exact", am răspuns. „Problema e că e mai uşor de zis decât de făcut. Noi trebuie să ne asigurăm că acest lucru va fi realizat." „Corect", remarcă Andrew Kane, directorul executiv. „Deci ce propuneţi?" „Să luăm o atitudine." „Să luăm o atitudine?" „Da!"

„Vă amintiţi că mai devreme pomeneam de luarea unei atitudini (vezi 34 Luarea unei atitudini)? Ei bine, am afirmat că luarea unei atitudini este esenţială pentru rezolvarea oricărei probleme – nu doar probleme ce au la bază un conflict. Firește, când problemele pornesc de la un conflict luarea unei atitudini este cu atât mai importantă. Dar fără a lua o atitudine problemele sunt rareori rezolvate într-adevăr; putem spune eventual că li s-a făcut faţă. Iar meseria noastră de manageri este de a rezolva probleme, nu de a le face faţă." Aici Roger dădu din cap meditativ.

„Un mod de a privi schimbarea este de a o vedea ca pe un conflict – conflict între trecut şi viitor, între oameni ce doresc o schimbare şi oameni care i se opun, între oameni care-şi doresc o

anumită schimbare şi oameni care-şi doresc altă schimbare. În aceste condiţii, soluţionarea problemei opunerii la schimbare este similară cu soluţionarea conflictelor. Luarea unei atitudini devine foarte foarte importantă. Înainte era importantă doar câte o dată, acum însă este esenţială de cele mai multe ori."

„Chiar mă întrebam de ce pui atâta accent pe luarea unei atitudini", spuse Roger. „Ei bine", zâmbi, „acum ştii."

Bibliografie

Ward, Michael (1994), „*Why Your Corporate Culture Change Isn't Working... And What To Do About It*", Aldershot: Gower Publishing Ltd.

50. Curba angajamentului

Cum să realizezi o schimbare reuşită

Curba angajamentului afirmă că, indiferent de retorică, în orice organizaţie unii vor fi încântaţi şi nerăbdători în faţa schimbării, iar pe alţii îi va speria. Deşi nu este tocmai diplomatic ca oamenii să-şi arate adevăratele păreri, acest lucru se va întâmpla încontinuu între cei care îşi doresc schimbarea şi participă la introducerea ei în mod activ şi cei care într-o manieră la fel de activă, nu şi-o doresc. Este necesar să ştim poziţiile exacte ale celor implicaţi în acest conflict. Cele patru categorii sunt, pe rând:

Activ pro-schimbare: Aceştia sunt cei nemulţumiţi cu „status quo"- ul; ei înţeleg nevoia de schimbare şi sunt gata să depună un efort considerabil pentru a face o astfel de schimbare. Ei nu sunt numai de acord cu schimbarea, ci i se dedică total; astfel spus ei se angajează să o facă, în mod activ.

Pasiv pro-schimbare: Aceştia pot foarte bine să fie de acord cu argumentele ce li se aduc în favoarea schimbării. Cu toate acestea sunt foarte puţini doritori de a o urma. Ei mai degrabă sunt de acord decât se angajează.

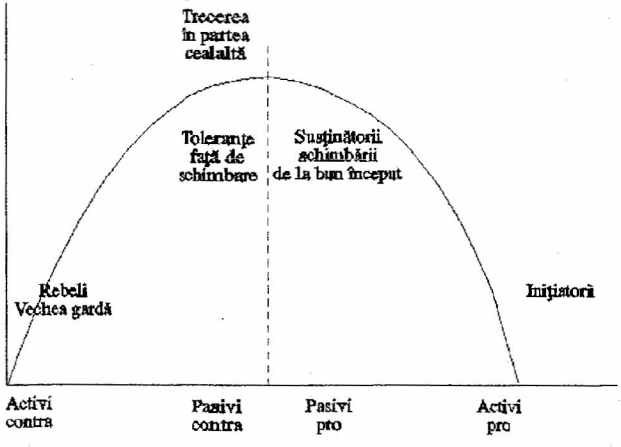


Fig. 50.1 CURBA ANGAJAMENTULUI

Pasiv contra schimbării: Aceştia nu doresc ca schimbarea să aibă loc. Ei pot fi de acord cu schimbarea, dar acordul lor este în realitate o respingere. Pe aceştia nu se poate conta.

Activ contra schimbării: Aceştia ştiu foarte bine pe ce poziţie se află. Ei sunt împotriva schimbării şi sunt gata să lupte pentru a o combate dacă este cazul.

Cum să realizezi o schimbare reuşită folosind curba angajamentului

La seminarul cu directorii pe care l-am ţinut la începutul unui program de schimb cultural în cadrul organizaţiei (vezi 45 Dimensiunea organizaţională), în sfârşit se făceau progrese.

„Ei bine, trebuie să recunosc că această curbă are o logică perfectă", remarcă Andrew Kane, directorul executiv. „Unele dintre modele sunt un pic „outré" pentru gustul meu, dar acesta chiar pune oamenii în perspectivă." „N-aş fi chiar atât de sigur, Andrew", remarcă Roger, directorul de producţie. „Arată foarte mult ca modelul de marketing pentru felul cum recepţionează consumatorii produsele lor."

„Într-un fel chiar este", am răspuns. „Dar acest lucru n-ar trebui să ne surprindă. S-ar putea spune că receptarea produselor noi este într-o strânsă corelaţie cu acceptarea schimbării, iar cererea de noi produse s-ar corela în mod similar cu nevoia de schimbare."

„Spui «schimbare»", protestă Roger. „Dar noi vorbim de o întreagă serie de schimbări. Aici nu este vorba de o singură schimbare pe care oamenii să poată să o accepte sau să o respingă."

„Este foarte adevărat", fui de acord. „Însă de cele mai multe ori, opunerea oamenilor la schimbare are la bază nevoi psihologice comune – deci e posibil ca opunerea să fie larg răspândită."

„Una dintre deosebirile dintre această curbă şi curba de marketing ar fi categoria finală – rebelii şi conservatorii încăpăţânaţi. Pe curba de marketing aceştia ar fi codaşii, ei vor fi ultimii care vor cumpăra un produs nou. Deşi, câteodată rebelii pot trece de la o împotrivire activă faţă de schimbare la o atitudine activă pro-schimbare într-un timp surprinzător de scurt." „Dacă ne purtăm bine cu ei?", întrebă Andrew Kane. „Exact", aprobai. „Rebelii sunt oamenii voştri problemă, cei care nu-şi găsesc locul în organizaţie.

În realitate, de cele mai multe ori sunt împotriva «status quo»-ului şi nu a schimbării în sine. Pe când conservatorii sunt într-adevăr împotriva schimbării.

Toate aceste categorii aparţin părţii informale a organizaţiei", am continuat. „Ele nu au nici o legătură cu structura organizaţiei." Îi privi pe toţi. „Eu încă n-am văzut consiliu administrativ care să fi fost la început activ pentru schimbare – în ciuda retoricii. Se obişnuieşte ca membrii consiliilor administrative să fie în mod pasiv, uneori chiar activ, împotriva schimbării.

Ceea ce trebuie ca noi să facem este să ne rezolvăm problemele fiind sinceri cu noi înşine şi să recunoaştem poziţia noastră pe curba angajamentului precum şi motivele pentru care ne aflăm aici. O dată ce am clarificat propria noastră situaţie ne putem ocupa şi de ceilalţi. Fie că e vorba de noi înşine sau de alţii, trebuie să stabilim poziţia reală a fiecăruia, motivele pentru care ocupă această poziţie şi ce să facem pentru a mări angajamentul său. De cel mai mare ajutor ne vor fi cei „activi pentru", unii dintre cei „activi contra" ne vor trage înapoi cel mai mult, în timp ce ceilalţi se vor adăuga celor „activi pentru". Fiţi pregătiţi pentru orice surprize! O dată ce am reuşit să obţinem o majoritate de oameni cu influenţă – nu neapărat o majoritate în cadrul organizaţiei – care să fie de acord, măcar în mod pasiv, cu schimbarea, atunci am atins o masă critică, fiind de acum mai uşor pentru cei rămaşi să ni se alăture decât să rămână refractari la schimbare. Abia atunci vom putea fi siguri că am câştigat."

De acum, nu mai rămăsese decât obişnuita întrebare a „ultrapragmaticului" Andrew Kane: „Va funcţiona tehnica asta?"

„Da!"

Bibliografie

Ward, Michael (1994), „*Why Your Corporate Culture Change Isn't Working... And What To Do About It*", Aldershot: Gower Publishing Ltd.

Index de tehnici

Analiza câmpului de forţe
Analiza Pareto
Analiza părţilor interesate şi a stabilirii rolului
Analiza pragului de rentabilitate
Analiza SWOT
Arborele de luare a deciziei
Bilanţul
Caracteristicile şi avantajele lor
Cei 4 P
Ciclul de control managerial
Ciclul de viaţă al produsului
Ciclul învăţării comportamentale
Ciclul revenirii
Contul de profit şi pierderi
Costul de oportunitate/Profitul de oportunitate
Cultura personală
Curba angajamentului
Curba cerere/ofertă
Curba performanţei
Cuvinte cheie
Diagramele-păianjen
Dimensiunea organizaţională
Distribuţia normală
Echipe de acţiune
Elasticitatea cererii în funcţie de preţ
Evaluarea oportunităţilor de investiţii
Fereastra Johari
Formarea culturii
Formarea echipei
Găsirea rolului potrivit
Grila eficacitate/eficienţă
Graficul Gantt
Grila cunoştinţelor
Grila managerială

Grila piaţă/produs
Grila priorităţilor
Impactul participării pe piaţă asupra profitului
Legea Zipf
Luarea unei atitudini
Metoda bilanţului
Metoda Ivy Lee
Motivaţia intrinsecă şi motivaţia extrinsecă
Previziunea fluxului de numerar
Priceperea de a organiza şedinţe
Principiul repetiţiei
Procesul de bugetare
Rolurile în echipă
Sistemul închis
Sistemul deschis

Editura CODECS
Calea Şerban Vodă 95-101, C.P. 67-26
77106, Bucureşti
tel./fax 01 336.05.51, tel.01 336.05.52

Este un truism faptul că managerii nu au obiceiul să citească. Şi în mod sigur nu citesc atât cât ei înşişi şi-ar dori. Drept scuză se invocă oboseala, munca tiranică ce le amorţeşte mintea şi trupul; iar a deţine controlul - sau chiar a rămâne în mijlocul - jocului presupune o muncă serioasă. În particular, uneori chiar în public, mulţi manageri recunosc că nu sunt nici pe departe atât de eficace cât şi-ar dori să fie sau cum li se pare că ar trebui să fie. Dar cum pot remedia acest neajuns? La urma urmelor, timpul nu este de partea lor.

...

Această carte este pentru dumneavoastră. FOLOSIŢI-O! Managementul poate fi înfricoşător, dar poate fi şi distractiv.

Michael Ward, 1995

ISBN 973 96596 8 3

Editura CLASS
Calea Griviţei 148, bl. B1, sc. 1,
et. 1, ap. 6, sector 1
C.P. 12-100
Bucureşti
Tel./Fax: 01 657.74.76